

O torturi QWiotMit pentru oricine esteinternat de
muleroa unei

clientele fidele. - ERIC DIES, autor al

volumului The lean Startup

CAPTIVAT



Cum să creezi produse
care formează obișnuințe

NIREYAL



*O lectură obligatorie pentru oricine (stă)
interesat de atragerea a unei clientele fidele.*
ERIC RIES, autor al volumului *The Lean
Startup*

CAPTIVAT



Cum să creezi produse
care formează obiceiuri

NIREYAL

si Ponto

CT
nCAPTIVAT

Hooked: How to Build Habit-Forming Products Copyright © 2014 by Nir Eyal. All rights reserved.
© 2018 Editura ACT și Politon pentru prezenta versiune românească

Editura ACT și Politon
Nr. Încalnuți, nr. 129, Soche 5, București, România, C.P. 050202
tel. 0723 150 990, e-mail: office@actpoliton.ro
www.actpoliton.ro www.actpoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobres**
Redactor: **Alexandra Cilibița**
Tehnoredactor: **Tecodora Vădușcu**
Copertă: **Marius Iordache**
Editor: **Lavinia Vasilu**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Distributie CIP a Bibliotecii Naționale a României: EYAL, NIR
Captivat Nir Eyal, trad.: Dana Dobres. - București: ACT și Politon, 2018. ISBN 978-406-913-346-8
1. Dobres, Dana (trad.)
638.62.339.138

AVERTISMENT 1: Distribuitorul, copierile sunt primite în orice fel a acordat citit în cele poezii numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și admiase pe care un astfel de titlu le promovează. Cu fel de efect va avea energia pe care vrei să o transmiți mai departe, dacă accesa vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășește cu caldă încredere informație importantă, valorile și lecțiile pe care le-ai aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

MR I YAI
Împreună cu **RYAN HOOVER**
Captivat
Cum să crezi produse care formează
obișnuințe
Traducere din limba engleză: Dana Dobres
4>ACT și Politon

201
8Pentru Julie
CUPRINS
1. Zona obișnuinței
2. Triggerul
4. Recompense variabile
5. Investiția
7. Studiu de caz: aplicația Bible

8. Testarea obişnuinţelor şi cum să găseşti oportunităţi pentru îcarmarea lor
Mulţumiri Colaboratori

INTRODUCERE

dimineaţa, în răstimp de 15 minute de la trezire¹.

Şi, chiar mai uimitor, o treime dintre americani afirmă că ar prefera mai degrabă să renunţe la sex, decât să îşi piardă telefonul mobil².

Rezultatele unui studiu universitar din 2011 arată că oamenii îşi verifică

cred că cifrele se apropie mai curând de 150 de sesiuni în fiecare zi, cifre de-a dreptul uimitoare. Trebuie să recunoaştem, suntem captivaţi.

Tehnologiile pe care le folosim s-au transformat în dorinţe nestăpânite, dacă nu chiar în dependenţe în toată regula. E acel impuls de a verifica notificarea că am primit un mesaj. Simţim atracţia de a intra pe YouTube, pe Facebook sau pe Twitter pentru doar câteva minute, şi apoi constatăm că o oră mai târau încă atingem ecranul şi dăm scroll. Este un impuls pe care-l simţi cel mai probabil de-a lungul întregii zile, dar abia dacă îţi dai seama de el.

Reprezentanţii psihologiei cognitive definesc obişnuinţele drept „comportamente automate, care sunt declanşate în urma unor repere de situaţie”:

lucruri pe care le facem în mod inconştient sau iară să stăm prea mult pe gânduri.³ Produsele şi serviciile pe care le folosim în mod obişnuit ne modifică comportamentul zilnic, făcându-ne să ne comportăm după cum au intenţionat designerii lor. |

Acţiunile noastre au fost proiectate în avans. Cum reuşesc aceste companii, care nu produc altceva decât linii de cod afişate pe un ecran, aparent să controleze mintea utilizatorilor? Cum reuşesc unele produse să conducă la formarea obişnuinţelor?

supravieţuirea lor. De vreme ce o multitudine de atracţii se iau la întrecere pentru atenţia noastră, companiile învaţă să utilizeze tactici inedite pentru a

a

milioane de utilizatori. Companiile descoperă tot mai mult că valoarea lor economică depinde de cât de durabile sunt obiceiurile pe care le creează. Pentru a câștiga loialitatea utilizatorilor și pentru a crea un produs care să fie folosit cu

Deși unele companii de-abia au ajuns să descopere această nouă realitate, formarea obiceiurilor, companiile descrise în această carte reușesc să-și fică bunurile indispensabile.

„Primul lucru care îți vine în minte” e varianta câștigătoare

de câteva avantaje pentru profitul lor. Ele atașează produsului lor un „trigger intern”. Prin urmare, utilizatorii sunt atrași de produs iară a ii nevoie de un

în loc să se bazeze pe campanii de marketing costisitoare, companiile care mizează pe formarea obiceiurilor stabilesc o legătură între serviciile lor și

pic plictisiți și deschid imediat Twitter, intervine o obișnuință. Se simt dintr- odată singuri și, înainte să intervină gândirea rațională, ei dau scroll prin feed-ul de pe Facebook. Le trece prin minte o întrebare și, înainte să-și frământă mintea în căutarea unui răspuns, caută pe Google. Soluția la care te gândești prima dată câștigă. În capitolul întâi, această carte examinează avantajele competitive ale produselor care creează obișnuințe. Cum reușesc produsele să creeze obișnuințe?

Răspunsul: le fabrică. Deși finii serialului de televiziune *Mad Men* sunt familiarizați cu metodele prin care industria de publicitate stârnea cândva dorințele consumatorului în epoca de aur de pe Madison Avenue, acele vremuri sunt de mult apuse. O lume cu ecrane multiple, în care consumatorii sunt precauți fiță de publicitate, a făcut ca tehnicile de spălare pe creier cu buget mare folosite de Don Draper să devină inutile, cu excepția celor mai mari branduri.

utilizatorilor, ghidându-i printr-o serie de experiențe pe care eu le numesc „capcane”. Cu cât utilizatorii trec mai des prin aceste capcane, cu atât sunt mai multe șanse ca ei să își formeze obișnuințe.

Cum am devenit „captivat”

În 2008, făceam parte dintr-o echipă de absolvenți de MBA de la Stanford care

Valley. Misiunea noastră era să dezvoltăm o platformă pentru a plasa publicitate în lumea social gaming-ului din mediul online, pe atunci în plină expansiune.

Companii importante câștigau miliarde de dolari vânzând vaci virtuale pentru fermele virtuale, în vreme ce agențiile de publicitate cheltuiau sume enorme de bani pentru a-i influența pe oameni să le cumpere produsele sau serviciile. Recunosc că la început nu am înțeles cum funcționează și m-am trezit stând pe margine și întrebându-mă: „Oare cum reușesc să iacă asta?”

Aflându-mă la intersecția acestor două industrii care se bazează pe manipularea minții, am pornit la drum pentru a afla cum reușesc produsele să influențeze acțiunile noastre și, din când în când, cum reușesc să creeze dorințe nestăpânite, implicațiile morale ale dezvoltării unor produse care au potențialul de a crea dependență? Și, mai important, era posibil ca aceleași forțe care făceau aceste experiențe atât de convingătoare să fie folosite și pentru a dezvolta produse care să îmbunătățească viața oamenilor?

Unde puteam găsi planurile detaliate pentru formarea obișnuințelor? Spre dezamăgirea mea, nu am găsit niciun ghid care să mă îndrume. Firmele experimentate în designul comportamentului ISI păstrau secretele și, deși am descoperit cărți, rapoarte și postări pe blog legate tangențial de subiect, nu exista niciun manual cu instrucțiuni practice despre cum să dezvolt produse care

Am început să îmi consemnez observațiile referitoare la sute de companii, pentru a descoperi anumite tipare leuate de designul și de

funcționalitatea experienței utilizatorilor. Deși fiecare companie avea o trăsătură unică, am încercat să identific elementele comune pe care le întruneau companiile de succes și să înțeleg ce anume lipsea în cazul companiilor care nu aveau succes.

Am căutat informații în mediul academic: am analizat elemente de psihologie a consumatorului, interacțiunea dintre om și computer și cercetările despre aspectele economice comportamentale. În 2011, am început să împărtășesc și Silicon Valley, de la startup-uri mici, până la companii aflate în topul 500 al revistei Fortune.

Fiecare client mi-a dat ocazia să îmi testez teoriile, să obțin noi informații și să vin cu idei mai bune. Am început să scriu pe un blog despre descoperirile mele, pe NirAndFar.com și eseurile mele au fost distribuite și pe

alte site-uri. În curând, cititorii au început să scrie propriile lor observații și exemple.

În toamna anului 2012, eu și de Baba Shiv am creat și predat la Stanford Graduate School of Business un curs despre Știința influențării comportamentului uman. Anul următor, am intrat în parteneriat cu de Steph Habib pentru a preda un curs similar la Hasso Plattner Institute of Design.

La începutul anilor '90, în care am devenit cunoscută în rândul publicului larg, în care am acumulat experiență în situații concrete, am creat Modelul Capcană: un proces în patru etape, pe care companiile îl foloseau pentru a crea obişnuințele. Prin cicluri consecutive în care consumatorii sunt prinși în capcane, produsele de succes își ating scopul suprem, acela de a atrage spontan utilizatorii, făcându-i să revină în mod repetat, fără a avea nevoie de reclame costisitoare sau de mesaje agresive.

Deși fac apel la multe exemple din companiile de tehnologie, având în vedere domeniul în care am activat, capcanele există peste tot - în aplicații, în sport, filme, jocuri și chiar și la locurile noastre de muncă. Ele se regăsesc în aproape orice experiență care pătrunde în mintea noastră (și adesea și în portofoliul nostru). Cei patru pași ai Modelului Capcanei asigură cadrul pentru capitolele acestei cărți.

1. Triggerul

Triggerul este elementul care declanșează comportamentul - bujia din motor. Triggerii pot fi de două tipuri: externi și interni. | Produsele care creează obișnuința încep să atragă atenția utilizatorilor prin intermediul triggerilor externi, precum un e-mail, un link către un site web sau prin simbolul aplicației

Modelul Capcanei

Trigger	Acțiune
Extern	
Intern / /	fc)

Investiții

Recompensă variabilă

e

De exemplu, să presupunem că Barbra, o tânără din Pennsylvania, vede întâmplător în news feed-ul ei de pe Facebook o fotografie ficută de un membru al feniiei, dintr-o zonă rurală din statul ei. Este o fotografie frumoasă și, de vreme ce plănuiește să meargă acolo într-o excursie împreună cu fratele ei Johnny, apelul la acțiune al triggerului extern o face curioasă și ea dă clic. Trecând periodic prin capcane succesive, utilizatorii încep să își formeze asocieri

Atunci când utilizatorii încep să își formeze noul comportament în mod asociază Facebook-ul cu nevoia ei de conexiune socială. Capitolul doi analizează triggerii interni și externi, pentru a răspunde la întrebarea referitoare la modul în

2. Acțiunea

recompense. Simpla acțiune de a da clic pe o fotografie interesantă din news feedul ei o duce pe Barbra pe un site web numit Pinterest, un site „tip panou unde poți distribui fotografii”. |

Această fiză a capcanei, după cum este descrisă în capitolul trei, se inspiră din produsele determină anumite acțiuni din partea utilizatorilor. Companiile profită de doi piloni de bază ai comportamentului uman pentru a crește Șansele ca o acțiune să aibă loc: ușurința de a efectua o acțiune și motivația psihologică pentru a face acea acțiune¹.

Odată ce Barbra își dă seama cât de simplă este acțiunea de a da clic pe o fotografie, ea este lăscinată de ceea ce vede în continuare.

3. Recompensa variabilă

Ceea ce deosebește Modelul Capcanei de un feedback standard simplu este capacitatea capcanei de a crea o dorință arzătoare. Feedback-ul este la tot pasul, dar cel previzibil nu creează nicio dorință. Faptul că lumina din interiorul frigiderului tău se aprinde atunci când deschizi ușa e o reacție care nu te ia prin surprindere. Și acest lucru nu te face să o tot închizi și deschizi întruna. Și totuși, adaugă în ecuație o mică schimbare - să zicem că o delicată diferență apare ca prin farmec în frigider de fiecare dată când îl deschizi - și iată, ai reușit să stârnești curiozitatea.

Recompensele variabile sunt unele dintre cele mai eficiente instrumente pe care companiile le pun în aplicare pentru a-i captiva pe utilizatori; capitolul patru le explică mai în profunzime. Cercetările arată că nivelul dopaminei, un recompensă. Faptul că recompensa are un caracter variabil sporește efectul, creând o stare de concentrare, care suprimă zonele din creier asociate cu judecata și rațiunea, dar care le activează pe cele asociate cu dorința și pofta¹². Deși exemplele clasice includ automatele pentru jocuri de noroc și jocul la loterie, recompensele variabile se reaesesc în cazul multor alte produse ce creează obișnuință.

să le găsească, ci i se oferă și o mulțime de alte lucruri atragătoare. Imaginile au legătură cu ceea ce o interesează pe ea în general - în principal este vorba despre anumite lucruri pe care le poate vedea în viitor: ea ei excursie în Pennsylvania rurală - dar mai sunt și alte lucruri care îi atrag atenția. Alăturarea exaltantă a ceea ce e relevant și irelevant, tulburător și simplu, fumeos și obișnuit stimulează sistemul de eliberare a dopaminei din creier, făcându-l să aștepte recompensa. Acum ea petrece mai mult timp pe Pinterest, în căutarea

urmatoarei descoperiri deosebite. Pana sa isi dea seama, a petrecut 45 de minute deruland pagina. Capitolul patru analizeaza si motivul pentru care unii oameni isi pierd gustul pentru anumite experiente si cum influenteaza variabilitatea pastrarea lor.

4. Investitia

Ultima faza a Modelului Capcanei este cea in care utilizatorii trebuie sa depuna putin efort. Faza investitiei creste sansele ca pe viitor utilizatorii sa mai treaca o data prin ciclul capcanei. Investitia apare atunci cand utilizatorii investesc un anumit lucru in produsul pe care il utilizeaza, cum ar fi timp, date, capital social sau bani. dispusi sa plateasca si care isi vad mai departe de treaba. Investitia presupune mai degraba o actiune care imbunatateste serviciul pentru urmatoarea runda. Faptul ca inviti prieteni, ca ti declari preferintele, ca ti construiesti un capital virtual si ca inveti sa folosesti noi functionalitati, toate acestea sunt investitii pe care utilizatorii le fac pentru a-si imbunatati experienta. Se poate profita de pe urma acestor angajamente pentru ca triggerul sa devina mai atragator, ca actiunea prin ciclul capcanei. Capitolul cinci cerceteaza amanuntit modul in care investitiile ti incurajeaza pe utilizatori sa treaca printr-un ciclu de capcane. Pe masura ce Barbra se distreaza dand scroll la nesiar sit prin abundenta de imagini de pe Pinterest, ea incepe sa-si doreasca sa pastreze lucrurile care o incanta. Colectinand articole, ea ti va oferi site-ului date referitoare la preferintele ei. in curand, va urmari site-ul, va adauga pinuri, le va readauga si va face alte investitii care au rolul de a accentua legatura ei cu site-ul si care o pregatesc pentru viitoarele cicluri ale capcanei.

O noua supe r pute re

Avem deja tehnologia care fermeaza obisnuinta si ea este folosita pentru a ne modela vietile. Faptul ca accesul nostru la internet este tot mai bun, datorita diverselor noastre dispozitive conectate - telefoane

inteligente și tablete, televizoare, console pentru jocuri și tehnologie portabilă - le oferă companiilor o posibilitate mult mai mare de a ne afecta comportamentul.

Pe măsură ce companiile se folosesc de faptul că sunt tot mai conectate cu consumatorii și de posibilitatea de a colecta, de a exploata și de a prelucra datele clienților cu o viteză mai mare, suntem puși în fișa unui viitor în care orice lucru ajunge să creeze mai multă obișnuință. După cum scrie bine cunoscutul investitor din Silicon Valley, Paul Graham: „Dacă fermele progresului progresul tehnologic în general, lumea va deveni un loc cu mai mult potențial de a dezvoltă dependență în următorii 40 de ani, decât a fost în ultimii 40 de ani”¹³. Capitolul Șase analizează această nouă realitate și dezbate moralitatea manipulării.

Recent, un cititor al blogului mi-a scris: „Dacă nu poate fi folosită pentru a face rău, atunci nu este o superputere”. Are dreptate. Și, definită astfel, crearea produselor care dau obișnuință este într-adevăr o superputere, far dacă această superputere este folosită în mod iresponsabil, obiceiurile proaste pot degenera rapid, transformându-se în dependențe iraționale, de tip zombi.

I-ai recunoscut pe Barbra și pe fratele ei, Johnn, din exemplul de mai sus? Pasionații de filme cu zombi sigur i-au recunoscut. Sunt personaje din filmul de groază clasic *Night of the Living Dead* (*Noaptea morților vii*), o poveste despre oameni posedați de o forță misterioasă care le dictează fiecare acțiune.¹⁴

Jocuri precum *Resident Evil*, seriale de televiziune ca *The Walking Dead* (*Invăzia zombi*) și filme, inclusiv *World War Z* (*Zlău Z: Apocalipsa*) sunt o tehnologie - din ce în ce mai generalizată și mai insistent - ne-a prins într-o stare terifiantă la gândul că suntem controlați fără voia noastră.

Deși frica este reală, noi suntem ca eroii din orice film cu zombi - suntem produsele care creează

obișnuință pot face mult mai bine decât rău.
„Arhitectura alegerilor”, după cum este ea descrisă
de binecunoscuții savanți Thaler, Sunstein și Balz
oferă tehnici pentru a influența deciziile oamenilor
și pentru a afecta rezultatele comportamentale.
Totuși, în cele din urmă, această practică ar trebui
să fie „iblosită” pentru a te ajuta să îi stimulezi pe
oameni să facă alegeri mai bune (așa cum le
consideră ei)“!). De aceea, această carte îi
lucrurile pe care și-au dorit să le facă dintotdeauna,
dar pe care, în lipsa unei soluții, nu le fac.
Capitvat își propune să dezlănțue extraordinarele
puteri noi pe care le au inventatorii și antreprenorii
pentru a influența viața de zi cu zi a miliarde de
oameni. Cred că cei trei factori, accesul, datele și
viteza prezintă oportunități nemaiîntâlnite pentru a
crea obișnuințe pozitive. Atunci când este
exploată corect, tehnologia poate îmbunătăți viața
prin intermediul comportamentelor sănătoase, care
ne perfecționează relațiile, care ne fac mai
inteligenți și mai productivi.
Modelul Capcanei explică rațiunea fundamentală
care se află în spatele multor produse care creează
obișnuință și al serviciilor pe care le folosim zilnic.
Deși nu
creat pentru antreprenorii și inventatorii care
intenționează să folosească obișnuințele într-un
scop bun, în această carte, am adunat cele mai
relevante cercetări, am oferit date concrete și am
furnizat un cadru practic destinat să
Capcanele au rolul de a pune în legătură
problemele utilizatorilor cu soluțiile oferite de
companii destul de frecvent pentru a forma o
obișnuință. Scopul meu este să îți ofer o înțelegere
mai profundă a modului în care anumite produse
schimbă ceea ce tăcem și, prin extensie, ceea ce
suntem.
Cum să folosești această carte
La sfârșitul fiecărei secțiuni, vei găsi câteva idei
principale, pe scurt. Dacă revii pentru a-ți consolida
cunoștințele.

Creezi și tu un produs care formează obișnuință?
Dacă da, secțiunea „Ce ai de Scut acum” de la sfârșitul capitolelor care urmează te va ajuta și te va ghida în

De ținut minte și de (lat mai departe

- Obișnuințele sunt definite drept comportamente pe care le avem iară să stăm prea mult pe gânduri sau în mod inconștient.
- Convergența accesului, datelor și vitezei iace lumea un loc care creează mai multe obișnuințe.

• Afacerile care creează obișnuințe în rândul clienților câștigă un avantaj competitiv semnificativ.

- Modelul Capcanei descrie o experiență menită să conecteze problema utilizatorului cu o soluție, destul de frecvent pentru a crea obișnuință.
- Modelul capcanei are patru fize: trigger, acțiune, recompensă variabilă și investiție.!

1. ZONA OBIȘNUINTEI

Atunci când alerg, uit de mine. Nu mă gândesc la ce fice corpul meu și de obicei mintea îmi hoinărește în altă parte. Mi se pare relaxant și revigorant și alerg dimineața, cam de trei ori pe săptămână. Recent, în timpul alergării mele obișnuite de dimineață, am fost nevoit să răspund la apelul unui client din străinătate. „Nu-i mare lucru”, m-am gândit. „Pot să alerg seara”. Și totuși, schimbarea de orar a dat naștere unor comportamente stranii în seara aceea.

Am plecat de acasă la alergat pe inserat și tocmai pe când treceam pe lângă o femeie care ducea gunoiul, ea s-a uitat la mine și mi-a zâmbit. I-am dat politicos cam cu 10 ore în urmă. S-a încruntat și a schițat un zâmbet nervos.

zilei. M-am muștrătat singur să nu mai fie asta altădată, dar în câteva minute am trecut pe lângă un alt alergător și, din nou - de parcă eram posedat - mi-a scăpat firă să vreau un „Bună dimineața!”. Ce se întâmpla?

După ce m-am întors acasă, în timpul dușului meu obișnuit de după alergare, rutina mea zilnică, nefind conștient de acțiunile mele.

Doar atunci când am simțit aparatul de ras ciupindu-mă de fiță mi-am dat seama că m-am dat cu spumă de bărbierit și că începusem să mă bărbieresc. Deși e ceva ce fac în fiecare dimineață, bărbieritul era cât se poate de inutil seara. Și totuși, aș fi continuat, fără să îmi dau seama.

Faptul că alergarea mea de dimineață a avut loc seara a declanșat o serie de obiceiurilor întipărite - sunt comportamente pe care le facem fără să ne gândim prea mult la ele sau pe care le facem în mod inconștient - care, după unele estimări, ne dirijează aproape jumătate dintre acțiunile zilnice.^[7]

Obiceiurile sunt una dintre metodele prin care creierul învață comportamente complexe. Oamenii de știință din domeniul neurologiei cred că obiceiurile ne involuntare.^[8]

Obiceiurile se formează atunci când creierul urmează scurtături și nu mai deliberează activ la ce să facă în continuare.^[9] Creierul învață rapid să codifice comportamente care oferă o soluție pentru orice situație pe care o întâlnește.

ne gândim prea mult sau în mod inconștient. La început, cei care își roade unghiile ar putea să înceapă să își roade cuticulele dintr-un anumit motiv - pentru a înlătura o piele rănită, care arată urât. Cu toate acestea, atunci când comportamentul apare fără niciun scop conștient - pur și simplu ca răspuns automat la un stimul - atunci intervine obiceiul. Pentru mulți dintre cei care își roade mereu unghiile, triggerul inconștient este sentimentul neplăcut de stres. Cu cât cei care își roade unghiile asociază mai mult actul de a mușca din ele cu senzația temporară de calm pe care o oferă, cu atât devine mai greu să schimbe răspunsul condiționat.

La fel ca rosul unghiilor, multe dintre deciziile pe care le luăm în fiecare zi intervin doar pentru că așa am găsit soluția în trecut. Creierul deduce automat în timpul alergării, creierul meu a asociat contactul vizual cu o altă persoană din timpul alergării cu salutul obișnuit, „Bună dimineața!”, astfel că am rostit aceste cuvinte indiferent cât de nepotrivit era momentul.

De ce sunt bune obișnuințele pentru afaceri

Dacă comportamentele noastre programate au o influență atât de mare asupra acțiunilor noastre de zi cu zi, cu siguranță că exploatarea aceleiași puteri a

bune pentru a obține profit.

Produsele care creează obișnuință ne schimbă comportamentul și creează o implicare spontană din partea utilizatorilor. Scopul este să influențezi clienții astfel încât să folosească singuri produsul tău, fără să te bazezi pe apeluri la timpul activităților de rutină, cum ar fi când stau la coadă și vor să treacă timpul

Și totuși, cadrul și practicile analizate în această carte nu se potrivesc tuturor individual de afaceri și obiectivele lor. Deși viabilitatea unor produse depinde de

De exemplu, companiile care vând produse sau servicii care nu sunt cumpărate sau irosite frecvent nu au nevoie de utilizatori fideli - cel puțin nu în

profită de pe urma agenților de vânzări, a publicității, a referințelor și a recomandărilor directe pentru a-și îndemna pe consumatori să cumpere polițe. Odată ce polița este cumpărată, clientul nu mai are nimic de făcut.

În această carte, eu mă refer la produse în contextul companiilor care necesită o implicare continuă și spontană din partea utilizatorilor și care au nevoie să le creeze acestora obișnuințe. Nu iau

În calcul companiile care îi conving pe clienți să acționeze prin alte mijloace.

Să înțelegem mai întâi importanța generală și beneficiile competitive pentru afaceri. Formarea obiceiurilor este benefică pentru afaceri în mai multe moduri.

Creșterea valorii de viață a clientului

Masteranzii în administrarea afacerilor învață că valoarea unei afaceri este dată de suma profiturilor ei viitoare. Această valoare de referință reprezintă modul în care investitorii calculează prețul corect al acțiunilor unei companii.

Directorii executivi **și** echipele lor de manageri sunt evaluați în funcție de capacitatea lor de a crește valoarea acțiunilor - și astfel sunt foarte preocupați de capacitatea companiilor lor de a genera flux de numerar. Conform acționarilor, misiunea managementului este să pună în aplicare strategii care să sporească profiturile viitoare prin creșterea veniturilor sau prin reducerea cheltuielilor.

Stimularea obiceiurilor consumatorilor reprezintă un mod eficient de a crește valoarea unei companii prin prelungirea valorii de viață a clientului (CLTV - customer lifetime value). CLTV reprezintă suma de bani obținută de la un client înainte ca el să treacă de partea concurenței, să nu mai folosească produsul sau să moară. Obiceiurile utilizatorului cresc durată **și** frecvența cu care un client folosește un produs, rezultând o CLTV mai mare.

Unele produse au o CLTV foarte mare. De exemplu, clienții băncilor care folosesc cărđuri de credit tind să rămână fideli foarte mult timp și valorează mult. Prin urmare, companiile producătoare de cărđi de credit sunt dispuse să cheltuiască sume de bani considerabile pentru a dobândi noi clienți. Acest lucru explică motivul pentru care primești atât de multe oferte promoționale, care variază de la cadouri gratuite, la kilometri bonus oferți de companiile aeriene, pentru a te atrage să mai adaugi un card sau să îl înnoiești pe cel curent.

credit în activități de marketing.

Flexibilitatea în stal» li rea prețurilor

Renumitul investitor și director al Berkshire Hathaway, Warren Buffet, a spus cândva: „Poți determina cât de solidă va fi o atacere în timp, în funcție de cât de dificilă este perioada pe care o traversează atunci când crește prețurile” Buffet și partenerul său, Charlie Munger și-au dat seama că pe măsură ce clienții își sensibiliză în privința prețului. Cei doi au indicat că psihologia consumatorului See's Candies și Coca-Cola.²¹ Buffet și Munger înțeleg că obișnuințele le dau companiilor o flexibilitate mai mare pentru a crește prețurile. De exemplu, în stăcerile cu jocuri gratuite, o practică obișnuită în rândul creatorilor de jocuri este să amâne să le ceară utilizatorilor să plătească, până când aceștia nu și-au format un obicei din a se juca în repetate rânduri. Odată ce se instalează dorința nestăpănită de a juca și odată ce dorința de a progresa în joc e tot mai mare, e mult mai ușor să convertești utilizatorii în clienți plători. Companiile obțin bani frumoși din vânzarea de articole virtuale, de vieți în plus și de puteri speciale. Din decembrie 2013, peste 500 de milioane de oameni au descărcat Candy Crush Saga, un joc care în general este jucat pe dispozitive mobile. Modelul freemium— al jocului îi convertește pe unii dintre acei utilizatori în clienți plători pe zi.”

Acest tipar se aplică și altor servicii. De exemplu,

Evernote, software-ul compania oferă caracteristici

avansate precum vizualizarea offline Și instrumente Directorul executiv al Evernote, Phil Libin, a împărtășit câteva informații revelatoare despre modul în care transformă compania utilizatorii neplătitori în utilizatori care generează venit.²² În

2011, Libin a publicat un grafic cunoscut acum sub numele de „graficul zâmbetului”. Cu procentajul înscrierilor reprezentat pe axa Y și timpul petrecut pentru folosirea serviciului pe axa X, graficul arăta că, deși inițial utilizarea era în cădere liberă, ea creștea vertiginos pe măsură ce oamenii își formau obișnuința de a folosi serviciul. Linia curbă rezultată, care descroște și apoi urcă, i-a dat graficului forma emblematică de zâmbet (și i-a oferit și directorului executiv al Evernote un rânjet pe măsură).

În plus, în timp, pe măsură ce creștea utilizarea, a crescut și disponibilitatea clienților de a plăti. Libin a remarcat că, după prima lună, numai 0.5% dintre utilizatori plăteau pentru utilizarea serviciului, totuși, această rată a crescut treptat. Până în cea de-a 33-a lună, 11% dintre utilizatori începuseră să plătească, în cea de-a 42-a lună, un procent remarcabil de 26% dintre clienți plăteau pentru ceva ce, inițial, folosiseră gratuit. -/

Accelerarea creșterii

Utilizatorii care consideră că un produs este valoros sunt mai predispuși să le spună prietenilor despre el. Utilizarea frecventă creează mai multe ocazii pentru a-i încuraja pe oameni să își invite prietenii, să răspândească conținutul și să dea vestea mai departe. Utilizatorii captivați devin promotori ai brandului - sunt o

Produsele ce presupun o implicare mai mare din partea utilizatorilor au și potențialul de a crește mai repede decât rivalii lor. În exemplu potrivit: Facebook și-a depășit cu mult concurenții, inclusiv MySpace și Friendster, deși a ajuns relativ târziu să fie o rețea socială populară. Deși cei doi concurenți ai săi aveau rate de creștere considerabile și milioane de utilizatori în momentul în care, în spatele ușilor închise ale mediului academic s-a lansat site-ul novice al lui Mark Zuckerberg, compania lui a ajuns să domine industria.

principiul *mai mult chie la mai mult* - o utilizare mai frecventă duce la o creștere virală mai mare.

După cum precizează David Skok, antreprenorul din reprezentăntă durată de timp necesară ca un utilizator să invite un alt utilizator, și acesta poate avea un impact masiv. „De exemplu, după 20 de zile cu un ciclu de timp de două zile, vei avea 20 470 de utilizatori”, scrie Skok. Însă dacă ai ar fi mai bine să aibă loc mai multe cicluri, e mai puțin evident cât de avantajos.

Faptul că un număr mai mare de utilizatori revine zilnic pentru a utiliza un serviciu crește dramatic Ciclu de Timp Viral, din două motive: în primul rând, utilizatorii zilnici inițiază mai des legături (gândește-te la etichetarea unui prieten într-o fotografie de pe Facebook); în al doilea rând, mai mulți utilizatori zilnici activi înseamnă mai mulți oameni care răspund și care reacționează la fiecare invitație. Acest ciclu nu doar că perpetuează procesul - cu un angajament.

Creșterea avantajului competitiv

Obişnuințele utilizatorilor reprezintă un avantaj competitiv. Produsele care schimbă rutinele clienților sunt mai puțin susceptibile la atacuri din partea altor companii.

Mulți antreprenori cad în capcana creării unor produse care sunt doar parțial mai bune decât soluțiile existente, sperând că inovația lor va fi destul de bună pentru a-i face pe clienți să nu mai folosească produsele existente. Însă atunci când trebuie să îi dezvețe pe clienți de vechile obiceiuri, acești antreprenori naivi descoperă adesea că produsele mai bune nu câștigă întotdeauna - mai ales dacă un număr mare de utilizatori a adoptat deja un produs concurent.

O lucrare clasică a lui John Gourville, profesor de marketing de la Harvard Business School stipulează că „Multe inovații eșuează deoarece consumatorii supraapreciază în mod irațional ceea ce este vechi, în vreme ce companiile

Gourville afirmă că, dacă cei care sunt noi pe piață vor să aibă o Șansă, nu e

serviciile noi trebuie să ofere îmbunătățiri dramatice pentru a-i dezvăța pe utilizatori de vechile lor obiceiuri. Gourville scrie că produsele care necesită un

De exemplu, tehnologia pe care o folosesc să scriu această carte este inferioară alternativelor existente din multe puncte de vedere. Mă refer la tastatura QWERTY care a fost dezvoltată prima oară în anii 1870 pentru de acum antica mașină de scris. QWERTY a fost proiectată astfel încât caracterele folosite în mod obișnuit să fie așezate la mare distanță. Această configurație îi împiedica pe cei care scriau să blocheze tastele de metal ale mașinilor de scris în perioada lor de început. /Bineînțeles că această limitare fizică este un anacronism în era digitală dar, cu toate acestea, utilizarea tastaturii QWERTY rămâne o practică

De exemplu, designul tastaturii create de profesorul August Dvorak piasa patentată în 1932, s-a renunțat la tastatura simplificată Dvorak.

QWERTY a rezistat datorită costurilor mari de a schimba comportamentul utilizatorilor. Când lacem cunoștință cu tastatura pentru prima oară, apăsăm tastele una câte una, folosind de obicei doar unul sau două degete. După luni întregi în care am exersat, învățăm în mod instinctiv să ne punem în funcțiune toate degetele, ca răspuns la gândurile noastre, cu un efort conștient minim sau chiar fără niciun efort și cuvintele încep să curgă ușor, așternându-se din mintea noastră direct pe ecran. Trecerea la o tastatură nefamiliară - chiar dacă este mai eficientă - ne-ar forța să învățăm din nou cum să tastăm. Sunt slabe șanse să

După cum vom afla în capitolul cinci, utilizatorii devin tot mai dependenți de exemplu, fiecare e-mail trimis și primit folosind serviciul Gmail de la Google este păstrat pe termen nelimitat, oferindu-le utilizatorilor un depozit de durată al conversațiilor lor din trecut. Următorii noi pe Twitter cresc influența utilizatorilor și le

amplifică capacitatea de a transmite mesaje către comunitățile lor. Amintirile și experiențele captate pe Instagram sunt adăugate albumului digital al unei persoane. Trecerea la un alt serviciu de e-mail, la o altă rețea aceste servicii îi descurajează pe utilizatori să renunțe la ele. flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv sporit, toate acestea contribuie la obținerea unor beneficii mai mari pentru

Cum s ă creezi monopol asupra minții

Deși obișnuințele utilizatorilor sunt un avantaj pentru companiile destul de norocoase pentru a le crea, existența lor face în mod inerent ca succesul să fie mai puțin probabil în cazul invențiilor noi și în cazul startup-urilor care încearcă să perturbe *statu-quo-ul*. Adevărul este că foarte rar poți obține schimbarea cu

Pentru a modifica comportamentul nu este nevoie doar de o înțelegere a pe o pagină web - dar este nevoie și să îi taci să repete anumite comportamente pe perioade lungi de timp, în mod ideal pentru tot restul vieții. Companiile care reușesc să creeze o atăcere care formează obișnuință sunt adesea asociate cu invenții ce schimbă regulile jocului și care au un succes teribil. însă la fel ca orice disciplină, designul obișnuințelor are reguli și vieți, iar altele nu.

deoarece mintea noastră tinde să revină la modurile vechi de a gândi și de a acționa. Experimentele arată că animalele din laborator care au deprins comportamente noi tind să revină cu timpul la comportamentele învățate prima dată.¶ Ca să împrumutăm un termen din contabilitate, comportamentele sunt ca LIFO - „last in, first out” (ultimul intrat, primul ieșit). Cu alte cuvinte, obișnuințele pe care le-ai dobândit cel mai recent sunt și cel mai probabil să dispară primele.

Acest lucru ne ajută să explicăm dovezile
coplesitoare potrivit cărora oamenii
reînsă vechile obiceiuri în decurs de un an.²¹
Cercetările arată că aproape toți cei care slăbesc
după ce urmează o dietă pun la loc kilogramele în
răstimp de doi cercetările sugerează că vechile
obiceiuri dispar greu. Chiar și atunci când ne
schimbăm rutinele, căile neuronale rămân gravate
adânc în creierul nostru, gata să fie reactivate
atunci când ne pierdem concentrarea.²² Acest lucru
prezintă o
linii noi sau aficeri bazate pe thrmarea unor noi
obiceiuri.
Pentru ca noile comportamente să preia cu
adevărat controlul, ele trebuie să intervină de multe
ori. Într-un studiu recent de la University College
din Londra, cercetătorii i-au urmărit pe participanți
în timp ce aceștia încercau să își
frecvent, cu atât obiceiurile deveneau mai puternice.
La fel ca în cazul curățării cu ață dentară, contactul
frecvent cu un produs - mai ales după o perioadă
scurtă de
Motorul de Căutare Google oferă un exemplu de
serviciu creat pe baza unui comportament frecvent,
care a ajutat la formarea obiceiurilor utilizatorilor.
Dacă ești sceptic legat de faptul că Google creează
obiceiuri (și ești un utilizator frecvent al Google),
încearcă să folosești Bing. Într-o comparație de la
egal la egal privind eficacitatea unei căutări
incognito, produsele sunt aproape identice.²³ Chiar
dacă geniile de la Google au perfecționat de fapt un
algoritm mai rapid, timpul economisit este
imperceptibil pentru toată lumea, în afară de roboți
și de dl Spock. Milisecundele contează, dar nu îi
captivează pe utilizatori.
Așadar, de ce nu au trecut mai mulți dintre
utilizatorii serviciului Google la Bing? Obiceiurile
făc ca utilizatorii să rămână fideli. Dacă un
utilizator este timilizarizat cu interfața Google,
trecerea la Bing necesită un efort cognitiv. Deși
multe aspecte ale motorului de căutare Bing sunt

similare cu ale lui Google, chiar și o ușoară schimbare în amplasarea pixelilor îl obligă pe potențialul utilizator să învețe un nou mod de a interacționa cu site-ul. De fapt, adaptarea la diferențele din interfața Bing, nu tehnologia în sine, este cea care îl încetinește pe utilizatorii obișnuiți care folosesc Google și face ca Bing să îi se pară inferior.

Căutările pe internet au loc atât de frecvent, încât Google este capabil să se consolideze drept singura soluție din mintea utilizatorilor obișnuiți cu el. Utilizatorii nu mai trebuie să se gândească dacă să folosească sau nu Google, pur și simplu o fac. În plus, ori de câte ori compania poate să identifice utilizatorul prin tehnologia de urmărire, ea îmbunătățește rezultatele căutării pe baza personalizată, reînfrigurând legătura utilizatorului cu motorul de căutare. Cu cât produsul este tblosit mai mult, cu atât algoritmul devine mai bun și, prin urmare, cu atât este folosit mai mult. Rezultatul este un ciclu virtuos al unui comportament, determinat de obișnuință, care duce la dominația de piață a Google. V

Obișnuința ca strategie

Uneori, un comportament nu apare la fel de frecvent ca în cazul curățării dinților cu ață dentară sau ca în cazul căutării pe Google, dar devine totuși o obișnuință. Pentru ca o acțiune ocazională să devină obișnuință, utilizatorii trebuie să perceapă un grad înalt de utilitate, fie datorită friptului că le provoacă plăcere, fie datorită friptului că evită neplăcerile.

Să luăm ca exemplu Amazon. Comerciantul online este hotărât să devină magazinul unic cel mai popular la nivel mondial. Amazon are atât de multă încredere în capacitatea sa de a crea obișnuințe ale utilizatorilor, încât vinde și difizează pe site-ul său reclame pentru produse oferite de concurenți direcți.^[1] Clienții văd adesea articolul pe care sunt pe cale să îl cumpere afișat la un preț mai ieftin și pot da clic pentru a fiice tranzacția în altă parte.

Unele persoane ar putea considera asta o adevărată rețetă pentru dezastru. Însă pentru Amazon, este o strategie de afaceri subtilă. Amazon nu face bani doar din difuzarea reclamelor de la companiile concurente, dar mai și utilizează banii pe care alte companii îi investesc în marketing pentru a forma o obișnuință în mintea celui care face cumpărături. Amazon urmărește să devină soluția pentru o nevoie care apare frecvent - dorința clientului de a găsi articolele pe care le vrea. Pentru că ține cont de preocuparea cumpărătorilor față de preț, Amazon câștigă fidelitate, chiar dacă nu face vânzarea, și ajunge să pară demn de încredere în oferite informații privind prețurile concurente.³¹ Tehnica a fost folosită și de tactica să fie pusă în aplicare. furnizează clienților săi o extraordinară utilitate. Deși cumpărăturile pe Amazon poate că nu apar la fel de frecvent ca și căutările de pe Google, compania își consolidează locul cu fiecare tranzacție reușită, poziționându-se ca soluția implicită pentru nevoile de cumpărături ale clienților. De fapt, oamenii se simt atât de confortabil să compare prețurile pe Amazon, încât folosesc frecvent aplicația mobilă a companiei pentru a verifica prețurile, atunci când stau pe culoarele magazinelor fizice - lăcând adesea o achiziție chiar din magazinul unui comerciant concurent.³²

în zona obișnuinței

O companie poate începe să determine potențialul produsului ei de a forma obișnuințe reprezentând grafic doi factori: frecvența (cât de des apare un comportamentul conform utilizatorilor, în comparație cu soluțiile alternative). Căutarea pe Google are loc de mai multe ori pe zi, dar orice căutare individuală este neglijabil mai bună decât serviciile rivale, precum Bing. Dimpotrivă, utilizarea Amazon poate fi un eveniment mai puțin frecvent, dar utilizatorii

primesc o valoare extraordinară, știind că vor găsi
orice au nevoie la
După cum este reprezentat în figura 1, un
comportament care are loc destul de frecvent și
care are o utilitate evidentă, intră în *Zona*
Obșnuinței, ceea ce îl ajută să devină un
comportament implicit. Dacă oricare dintre acești
thctori lasă de dorit și comportamentul se află sub
un anumit prag, atunci este mai puțin probabil ca
acel comportament dorit să devină obșnuință.
Observă fiptul că linia se înclină în jos, dar nu
atinge întru totul axa utilității

de frecvent.
Indiferent de
utilitatea lor,
comportamentel
e rare rămân
acțiuni
conștiente și nu
creează
niciodată

răspunsul
automat
caracteristic
obișnuințelor.
Totuși, pe
cealaltă axă,
chiar și un
comportament
care oferă un
beneficiu mini

m

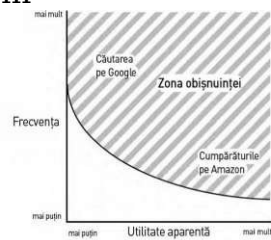


Figura 1

Acest concept se vrea a fi o teorie care să te ghidze, iar sarcina graficului este lăsată neocompletată în mod intenționat. Din nakiziere pentru companii, cercările de până acum nu au descoperit un interval de timp universal pentru transformarea tuturor comportamentelor în obișnuințe. Un studiu din 2010 a descoperit că unele obișnuințe se pot forma în decurs de câteva săptămâni, în timp ce pentru altele poate dura mai bine de cinci luni. ¹ Cercătorii au mai descoperit și că gradul de complexitate al comportamentului și importanța obișnuinței pentru acea persoană au influențat mult rapiditatea cu care s-a format rutina.

Există câteva reguli atunci când trebuie să răspundem la întrebarea: „Cât de des este suficient de des?” și probabil că răspunsul diferă în cazul fiecărei companii și în cazul fiecărui comportament. Cu toate acestea, după cum demonstrează studiul cu ața dantată menționat mai devreme, știm că un Gândește-te la produsele și la serviciile pe care poți le să identifici ca fiind din categoria celor care

crează obișnuință. Majoritatea dintre ele sunt folosite zilnic.

care folosin aceste produse atât de des.

Vitamine vs. calmante

mai mare parte dintre inițiativele noi eșuează. De

ce? Produsele eșuează dintr-o mulțime de motive:

Companiile nu mai primesc finanțare, produsele

intră pe piață prea devreme sau prea târziu, piața

nu are nevoie de ceea ce oferă companiile sau, pur

și simplu, fondatorii se dau bătăuți. Așa cum eșecul

fictori. Totuși, toate invențiile de succes au în

comun un anumit lucru - ele rezolvă probleme.

Poate că pare un lucru evident, dar înțelegerea

genului de

„Creezi o vitamină sau un calmant?” este o

întrebare obișnuită, aproape o

primul lor cec de capital de risc. Răspunsul corect,

din perspectiva celor mai mulți investitori este

următorul: un calmant. În mod similar,

inventatorilor din companiile mari **Și** mici li se cere

constant să dovedească că ideea lor este suficient

de importantă pentru a merita timpul și banii

necesari pentru dezvoltarea ei. Cei care veghează,

the gatekeepers, precum investitorii și managerii,

vor să investească în rezolvarea problemelor reale -

sau în satisfacerea unor nevoi imediate - susținând

calmantele.

Calmantele rezolvă o nevoie evidentă, alinând o

anumită durere și având adesea categorii de

cumpărători cuantificabile. Cândii-vă la Tylenol,

versiunea numelui de brand al paracetamolului **Și**

la promisiunea produsului, și anume alinarea sigură

a durerii. Este genul de soluție la care poți apela și

pentru care oamenii plătesc bucuroși.

ele fie apel mai degrabă la nevoile emoționale ale

utilizatorilor, decât la cele funcționale. Atunci când

ne luăm în fiecare dimineață pastila de

multivitamine.

Însă nouă nu prea ne pasă, nu-i așa? Motivul pentru

care luăm vitamine nu este eficacitatea lor. Luarea

unei vitamine este un comportament de tip „bilam

de pe listă", pe care îl apreciem mai degrabă din punct de vedere al alinării psihologice, decât al celei fizice. Atunci când facem ceva bun pentru corpul nostru avem un sentiment de satisfacție - chiar dacă nu ne dăm seama cât de mult bine ne face de fapt.

lucru că uităm să ne luăm vitaminele timp de câteva zile, cât suntem în vacanță, să zicem. Așa că poate managerii și investitorii se pricep cel mai bine?

Poate că

Să nu ne grăbim.

consumatorilor de azi din domeniul tehnoloaiei - să zicem Facebook, Twitter, Instagram Si Pinterest. Ce vând ele - vitamine sau calmante? Majoritatea important, în afură poate de faptul că urmăresc să obțină rapid o validare socială tot mai mare. La urma urmei, gândește-te la perioada dinainte să începi să folosești prima oară aceste servicii. Nu s-a trezit nimeni niciodată în toată nopți strigând: „Am nevoie de ceva care să mă ajute să îmi actualizez statusul!”

Dar la fel ca în cazul multor altor invenții, nu am știut că aveam nevoie de ele până când nu au devenit parte a vieții zilnice. Înainte să te decizi asupra dezbaterii legate de vitamine sau calmante, în cazul unora dintre cele mai de succes companii din domeniul tehnoloaiei. aadeste-te la această idee. O

E important să clarificăm că termenul „durere”, așa cum este el folosit în Școlile de alaceri și în cărțile de marketing este oarecum exagerat. În realitate, experiența despre care vorbim seamănă mai degrabă cu o nevoie, un sentiment care apare și care provoacă disconfort, până când primește alinare. Produsele pe care le folosim și care creează obișnuință există pur și simplu pentru a ne furniza o anumită alinare. Folosirea unei tehnologii sau a unui produs pentru a oferi o soluție pentru o nevoie ne oferă o satisfacție mai rapidă decât dacă am ignora-o. Odata ce ajungem sa depindem de un instrument, nimic nu va mai fi la fel de care creează

obișnuință sunt și una, și alta. La început, aceste servicii par să ofere vitamine pe care e bine să le iei, dar de îndată ce se stabilește obișnuința, ele oferă un remediu neconținut pentru durere. Căutarea plăcerii și evitarea durerii sunt doi factori motivaționali cheie în cazul tuturor speciilor. Când simțim o stare de disconfort, încercăm să scăpăm de senzația neplăcută. În capitoul următor vom analiza modul în care emoțiile, adesea cele negative, îi impulsionează pe utilizatori să caute soluții. Deocamdată însă, lucrul important pe care să-l ai în vedere este că produsele care dau produsul tău, au parte de soluția pentru nevoia lor. Vom discuta despre cât de morală este manipularea în capitoul opt; merită totuși să remarcăm că, deși unii oameni folosesc interșanjabili termenii, obișnuințele nu sunt același lucru cu dependențele. Dependențele sunt persistente, sunt dependente compulsive de un comportament sau de o substanță. Prin definiție, dependențele sunt autodistructive. Este așadar iresponsabil să iaci produse care se bazează pe crearea și menținerea dependenței utilizatorului, de vreme ce acest lucru ar însemna că le iaci rău oamenilor în mod intenționat. Pe de altă parte, o obișnuință este un comportament care poate avea o influență pozitivă asupra vieții unei persoane. Obișnuințele pot fi sănătoase sau nu și probabil că ai câteva obișnuințe care îți sunt de folos și la care apelezi de-a lungul zilei. Te-ai spălat pe dinți azi? Ai făcut duș? Ți-ai exprimat recunoștința spunând „mulțumesc”? Sau, în cazul meu „Bună dimineața” în timpul alergării de seară? Acestea sunt comportamente obișnuite, pe care le facem iarăși deliberat prea mult sau chiar – și a delibera deloc - sunt obișnuințe.

Să analizăm în profunzime Modelul Capcanet

Ești gata să înveți mai multe despre crearea unor obișnuințe pozitive pentru utilizatori? Citește mai departe pentru a dobândi o înțelegere mai profundă

a Modelului Capcanei: o metodă simplă și totuși
eficientă de a-ți ajuta clienții să își formeze
obișnuințe care fie o conexiune între problema lor și
soluția ta.

în următoarele
capitole vom
aborda fiecare
fiză a Modelului
Capcanei. P

e

produs sau serviciu. Învișând despre câteva aspecte fundamentale ale modului în care funcționează mintea, îți vei spori șansele de a crea mai repede produsul potrivit.

Facându-ți pe utilizatori să înainteze prin cei patru pași ai Modulului Capanei - trigger, acțiune, recompensă variabilă și investigație - capcana îți creează obișnuințe.

De ținut minte și de dat mai departe

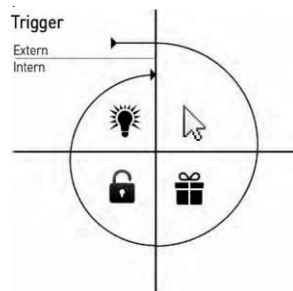
- Pentru unele companii, formarea obișnuințelor este o componentă crucială pentru a avea succes, dar nu orice afacere necesită un engagement cunoscut din partea utilizatorilor.
- Atunci când are succes, formarea unor obișnuințe mai puternice ale utilizatorilor poate avea câteva beneficii pentru afacere, inclusiv: valoarea de viață a clientului mai ridicată, o mai mare flexibilitate în stabilirea prețurilor, creșterea accelerată și un avantaj competitiv sporit.
- Obișnuințele nu se pot forma în afara „Zonai Obișnuinței”, acolo unde comportamentul apare destul de frecvent și are o utilitate evidentă.
- Produsele care creează obișnuință încep adesea ca niște lucruri pe care e bine să le ai (vitamine), dar odată ce se formează obișnuința, ele devin lucruri pe care trebuie să le ai (calmante).
- Produsele care creează obișnuință ușurează durerea utilizatorilor, alinând o nevoie considerabilă.
- Proiectarea produselor ce creează obișnuință este o formă de manipulare. Creatorilor de produse le-ar prinde bine puțină introspecție înainte să încerce să îi captiveze pe utilizatori, pentru a se asigura că dezvoltă obișnuințe sănatoase, nu dependențe nesănatoase (mai mult despre acest subiect în capitolul opt).

Ce ai de făcut acum

Dacă creezi un produs care dă obișnuință, scrie răspunsul la aceste întrebări:

- Care sunt obișnuințele de care are nevoie modelul tău de afacere?
- Ce problemă vor să rezolve utilizatorii apelând la produsul tău ?
- Cum rezolvă utilizatorii în prezent acea problemă și de ce are ea nevoie de o soluție?
- Cât de frecvent te aștepti ca utilizatorii să intre în contact cu produsul tău?
- Care este comportamentul utilizatorului pe care vrei să îl transformi în obișnuință?

necesită plată



2. TMGGERUL

cursurile Universității Stanford. Este echilibrată și are prestanță, așa cum te-ai aștepta să fie o studentă a unei Școli prestigioase și totuși, de-a

lungul zilei, ea cade pradă unui obicei persistent. Nu se poate abține; este captivată în mod compulsiv de Instagram.

Rețeaua socială pentru distribuirea de fotografii și clipuri video, cumpărată de Facebook în 2012, pentru un miliard de dolari, a pus stăpânire pe mintea și atenția lui Yin și ale altor 150 de milioane de utilizatori asemenea ei. 1

Achiziția companiei demonstrează puterea crescândă a tehnologiei care creează obișnuință și valoarea bănească imensă pe care aceasta o creează. Bineînțeles că prețul de achiziție al companiei Instagram a fost determinat de o mulțime de factori, inclusiv de zvonurile despre un război al ofertelor pentru companie. 12

Însă, în esență, Instagram reprezintă exemplul unei echipe întreprinzătoare - familiarizată atât cu psihologia, cât și cu tehnologia - care a realizat un produs ce creează obișnuință pentru utilizatorii care l-au transformat ulterior într-un element din rutina lor zilnică.

Yin nu își dă seama că este captivată, deși recunoaște că fice zeci de fotografii pe zi și le postează regulat folosind aplicația. „Pur și simplu e ceva distractiv”, spune ea în timp ce trece în revistă ultima ei colecție de instantanee melancolice, care au filtre grație cărora arată de parcă ar fi fost făcute în ultima parte a anilor 1970. „Nu am o problemă sau ceva de genul ăsta. O folosesc doar atunci când văd ceva grozav. Simt să trebuie să surprind momentul înainte să dispară”.

Ce a condus la formarea obișnuinței lui Yin legată de Instagram? Cum a devenit această aplicație aparent simplă o parte atât de importantă a vieții ei?

Obișnuințele nu sunt create, se bazează pe ceva

Obișnuințele sunt ca perlele. Scoicile creează perle naturale, acumulând străș peste străș dintr-o substanță numită sidex formând în cele din urmă, de-a lungul anilor, comoara lustruită. Dar care este motivul pentru care sidexul formează o perla?

Apariția unui mic fiector iritant, cum ar fi un firicel de nisip sau un parazit nedorit, iace ca organismul scoicii să înceapă să acopere invadatorul cu straturi de depuneri strălucitoare.

În mod similar, noile obișnuințe au nevoie de o fundație care să le susțină. Triggerii oferă baza pentru o schimbare de durată a comportamentului. Gândește-te o clipă la viața ta. Ce te-a Scut să te trezești azi-dimineață? Ce te-a Scut să te speli pe dinți? Ce te-a determinat să citești această carte? Triggerii pot fi niște indicii evidente precum alarma de dimineață, dar apar și sub forma unor semnale mai subtile, uneori subconștiente, care ne influențează la fel de eficient comportamentul zilnic. Triggerul este dispozitivul care ne iace să acționăm și să adoptăm un anumit comportament - nisipul din scoică, care inițiază depunerea perlei. Fie că Știm sau nu care sunt ei, triggerii ne împing să acționăm.

Triggerii sunt de două tipuri: externi și interni.

Triggerii externi

Tehnologiile care creează obișnuință încep să modifice comportamentul, impulsionând la început utilizatorii printr-un apel la acțiune. Acești stimuli senzoriali sunt transmiși printr-o grămadă de lucruri din mediul nostru.

Triggerii externi vin cu anumite informații, care le spun utilizatorilor ce să

Un trigger
extern comunică
următoarea
acțiune pe care

ar trebui să o
iacă utilizatorul.
Adesea, acțiunea
dorită este
exprimată clar.
De exemplu, ce
triggeri externi
vezi pe acest
automat Coca-
Cola din figura 2

?



Figure 2

Uită-te mai bine la bărbatul prietenos din imagine. Îți oferă o Coca-Cola răcoritoare. Textul „Ti-e sete?” de sub imagine îți spune ce te întreabă bărbatul din fotografie și te îndeamnă să faci următoarea acțiune pe care se dorește să o faci, cea de a introduce banii și de a selecta o băutură.

În mediul online, un trigger exterm poate lua forma unui buton prominent, cum ar fi cel mare și portocaliu cu îndemnul „Înregistrează-te în Mint” din e-mailul de la Mint.com, din figura 3. Din nou, în acest caz utilizatorul primește instrucțiuni clare despre acțiunea pe care să o facă după citirea e-mailului: Să dea clic pe butonul mare și stilizat.

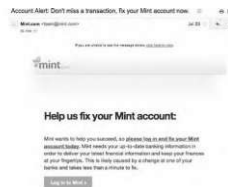


Figure 3

Observi cât de evidentă și de clară este acțiunea planificată în e-mailul celor de la Mint? Compania ar fi putut să includă alți câțiva triggeri, cum ar fi îndemnuri să-ți verifice soldul din bancă, să-ți vizualizeze tranzacțiile de pe cardul de credit sau să-ți stabilești obiective financiare. În schimb, deoarece acesta este un e-mail cu o alertă importantă pentru cont, Mint a redus acțiunile disponibile la un singur clic: înregistrați-te pentru a-ți vizualiza și a-și pune la punct contul.

Atunci când au mai multe alternative, utilizatorii trebuie să ia în calcul mai multe opțiuni. Prea multe alternative sau prea multe opțiuni relevante pot provoca confuzie, confuzie sau, și mai rău, abandon. Dacă reduci timpul necesar pentru a decide care va fi următoarea acțiune, acest lucru va crește probabilitatea ca acel comportament dorit să apară în mod înconștient. În continuare vom analiza acest lucru în capitalul uman.

Automatul Coca-Cola și e-mailul de la Mint.com oferă exemple bune de triggeri externi expliciți. Totuși, triggerii externi pot comunica și informații subînțelese, legate de următoarea acțiune pe care se dorește să o facă utilizatorii. De exemplu, ca toți am învățat că dăm clic pe link-urile de pe un site web și că apăsăm cu degetul pe simbolul aplicațiilor. Singurul scop al acestor triggeri vizuali obșcuți este să îndemne la acțiune utilizatorii. Fiind un aspect al le spună oamenilor cum să le folosească, informația este inclusă în ele.

Tipuri de triggeri externi

Companiile pot utiliza patru tipuri de triggeri externi pentru a-i determina pe utilizatori să realizeze acțiunile dorite:

1. Triggeri plătiți

Publicitatea, marketingul pe motoarele de căutare și alte canale plătite sunt folosite pentru a atrage atenția utilizatorilor și pentru a-i îndemna să acționeze. Triggerii plătiți pot fi un mod eficient, dar costisitor, pentru a-i face pe utilizatori să revină la tine în continuare. Companiile care creează obisnuință tind să nu se bazeze prea mult timp pe triggerii plătiți, dacă totuși fac vreodată acest lucru. Imaginează-ți cum ar fi fost dacă Facebook sau Twitter ar fi trebuit să cumpere o reclamă pentru a-i îndemna pe utilizatori să le viziteze din nou site-urile-aceste companii ar fi dat filiment în scurt timp.

pentru majoritatea modelelor de afaceri, companiile folosesc în general triggerii plătiți pentru a atrage noi utilizatori și apoi se folosesc de alți triggeri pentru a-i face să revină.

2. Triggeri câștigați

Triggerii câștigați sunt gratuit. Însemnând că nu pot fi cumpărați direct, dar necesită adesea investiții sub forma timpului petrecut cu audiența și dedicat relațiilor cu media. Menționările favorabile în presă, clipurile video virale foarte populare și plasarea în recomandările de pe App Store, toate acestea sunt metode eficiente de a obține atenția. Companiile se pot amăgi crezând că descărcările asociate sau creșterea bruscă a vânzărilor semnalează succesul pe termen lung, dar totuși, această vizibilitate generată de triggerii câștigați poate fi de scurtă durată.

3. Triggerii din relații

O persoană care spune altor persoane despre un produs sau un serviciu poate fi un trigger extrem de eficient ca apel la acțiune. Fie că au loc prin intermediul unei invitații electronice, al unui „îmi place” pe Facebook sau printr-o recomandare

directă, ca pe vremuri, recomandările de produse din partea
Triggerii din relații pot crea hiper-creșterea virală pe care o doresc atât de mult
că oamenilor le place să împartasească unu cu altu informații despre o ofertă
De exemplu, este greu să întreci succesul viral al serviciului PayPal de la sfârșitul anilor 1990. ||
PayPal știa că odată ce utilizatorii începeau să își trimită bani unii altora online, își vor da seama de valoarea extraordinară a serviciului.
foarte puternic pentru ca utilizatorii să-și deschidă un cont și serviciul PayPal s-a dezvoltat deoarece era atât viral, cât și folosit.
Din nefericire, unele companii folosesc bucle virale și triggeri din relații într- un mod lipsit de etică, punând în aplicare aȘa-zisele „tipare întunecate”.
Atunci oarecare creștere inițială, dar ea apare cu prețul capitalului social al utilizatorilor, inclusiv al bunăvoinței și al încrederii lor. Când oamenii descoperă că au fost înșelați, își exprimă frustrarea și nu mai folosesc produsul.
Utilizarea adecvată a triggerilor din relații presupune să ai o bază de utilizatori implicați care sunt entuziasmați și care își doresc să împărtășească și celorlalți beneficiile unui produs.
4. Triggeri acceptați
Triggerii acceptați ocupă o parte din mediul utilizatorului. Ei apar constant în viața de zi cu zi și în cele din urmă depinde de utilizator dacă alege să le permită acestor triggeri să apară.
De exemplu, simbolul unei aplicații pe ecranul telefonului, un newsletter pe e-mail la care utilizatorul se abonează sau o notificare pentru actualizarea unei aplicații apar numai dacă utilizatorul le vrea acolo. Atât timp cât utilizatorul este de acord să primească un trigger, compania care îl introduce *deține* o parte din atenția utilizatorului.

cont, introduc adresa lor de e-mail, instalează o aplicație, optează pentru newsletter-uri sau indică în alt mod că vor să primească în continuare informații, în vreme ce triggerii plătiți, câștigați și cei din relații determină achiziția unor formează o obișnuință. Fără triggerii acceptați și iară permisiunea tacită a utilizatorilor de a intra în spațiul lor de atenție, este dificil să le dai utilizatorilor indicații destul de frecvent pentru a le schimba comportamentul.

Triggerii externi sunt însă numai primul pas. Scopul final al tuturor triggerilor externi este să îi propulseze pe utilizatori în Modelul Capcanei și prin el, astfel încât, după cicluri succesive, să nu mai aibă nevoie de alte îndemnuri din partea triggerilor externi. Când utilizatorii își formează obișnuințe, indicațiile vin din partea unui alt fel de trigger: cei interni.

Triggerii interni

Atunci când un produs devine asociat foarte mult cu un gând, o emoție sau o rutină deja existentă, el se folosește de un trigger intern. Spre deosebire de cei externi, care folosesc stimuli senzoriali precum un ceas deșteptător sau un buton uriaș cu „Înregistrează-te acum”, nu poți vedea, atinge sau auzi un trigger intern. Ei se manifestă automat în mintea ta. Conectarea triggerilor interni cu un produs reprezintă răsplata supremă în tehnologia de consum.

Pentru Yin, tânăra care are obiceiul de a folosi Instagram, aplicația ei preferată pentru fotografii a inventat un răspuns previzibil, indicat de un trigger intern. Printr-o condiționare repetată, s-a format o legătură între nevoia lui Yin de a surprinde imagini ale lucrurilor din jurul ei și aplicația de pe dispozitivul ei mobil pe care îl are mereu la îndemână.

Emoțiile, în special cele negative, sunt triggeri interni puternici și ne influențează în mare măsură rutina zilnică. Sentimentele de plictiseală, de singurătate, de frustrare, de contuzie și de

nehotărâre provoacă adesea o ușoară durere sau un sentiment de nerăbdare, îndeamnă la o acțiune aproape instantanee și adesea lipsită de judecată pentru a potoli senzația negativă. De exemplu, Yin folosește adesea Instagram-ul atunci când se teme că un moment special se va

Neplăcerea poate fi relativ minoră - poate că nu își dă seama de teama ei - dar tocmai asta e problema. Viața noastră e plină de fictori de stres mărunți și de enervante.

folosim produsele pentru a găsi soluții la probleme. Putem considera dorința de a ne distra ca pe o nevoie de a nu mai fi plictisiți. Și nevoia de a împărtăși vestile bune poate fi considerată o încercare de a găsi și de a menține legături sociale.

Ca designeri de produs, obiectivul nostru este să rezolvăm aceste probleme și să eliminăm durerea - să venim cu un răspuns pentru problema utilizatorului. Cu timpul, utilizatorii care găsesc un produs ce le ușurează durerea își vor forma asocieri pozitive cu produsul. După ce folosesc mereu produsul, încep să se formeze legăturile - la fel ca straturile de sief dintr-o scoică - dintre produs și utilizatorul a cărui nevoie o satisface. Treptat, aceste legături se consolidează într-o obișnuință, pe măsură ce utilizatorii apelează la produsul tău, atunci când experimentează anumiți triggeri interni.

Un studiu de la Missouri University of Science and Technology— ilustrează modul în care soluțiile tehnologice pot oferi deseori o alinare psihologică. || În 2011, 216 studenți s-au oferit voluntari pentru a le fi urmărită anonim activitatea

folosit internetul acești studenți și ce făceau online. La sfârșitul studiului, cercetătorii au comparat datele anonime ale studenților care au vizitat serviciile de sănătate ale universității pentru a se trata în urma simptomelor de depresie. „Am identificat câteva trăsături ale utilizării internetului care erau corelate cu depresia”, a scris Sriram

Chellapan, unul dintre autorii studiului. H „De exemplu, participanții cu simptome depresive au avut tendința de a utiliza foarte intens e-mailul... Alte trăsături caracteristice ale comportamentului depresiv pe internet au inclus valori crescute ale vizionării de clipuri video, de jocuri și de chat.” Studiul a demonstrat că oamenii care suferă de simptome ale depresiei au folosit mai mult internetul. De ce? O ipoteză este faptul că cei care suferă de apelând la tehnologie pentru a se binedispune. Gândește-te la propriile tale comportamente determinate de emoții. Tu ce faci ca răspuns la triggerii tăi interni? căutăm calmul, găsind poate alinare în site-uri ca Pinterest. Când ne simțim Pentru a ameliora senzația de nesiguranță. Google se află doar la un clic obisnuință, este o soluție la care apelăm datorită multor motive care ne preocupă zilnic, de la faptul că ne face să ne simțim importanți (sau pur și simplu ne face să simțim că existăm), la faptul că verificăm să vedem dacă cineva are nevoie de noi, la faptul că ne oferă o evadare din momentele mai monotone ale vieții. Odată ce ești captivat, iblosirea acestor produse nu necesită întotdeauna un apel explicit la acțiune. În schimb, se bazează pe răspunsuri automate la sentimente care grăbesc comportamentul dorit. Produsele care se atașează de acești triggeri interni le oferă utilizatorilor o alinare rapidă. Din momentul în care o tehnologie a creat o asociere în mintea utilizatorilor, aceea că produsul este soluția lor preferată, ei revin singuri la el, iară a avea nevoie de îndemnuri din partea triggerilor externi. *In cazul triggerilor interni, informația legată de ceea ce trebuie făcut în a învățat-o.* Dar asocierea dintre un trigger intern și produsul tău nu se formează peste noapte. Poate fi nevoie de săptămâni sau de luni de utilizare frecventă până ce

triggerii interni să creeze o legătură cu imboldurile. Obişnuinţele noi sunt iniţiate de triggeri externi, dar asocierile cu triggerii interni sunt cele care îi menţin pe utilizatori captivaţi. După cum a spus Yin: „O folosesc doar atunci când văd ceva grozav”. Trecându-i cu grijă pe utilizatori de la triggerii externi la cei interni, Instagram a proiectat o rutină persistentă în viaţa oamenilor. În mintea lui Yin se

pentru ea soluţia imediată este Instagram. Yin nu mai are nevoie de un stimul extern care să o îndemne să folosească aplicaţia - triggerul intern apare de unul

Cum s ă creezi produsul ținând cont de triggeri

Produsele care creează cu succes obişnuinţe

potolesc durerea utilizatorului, caută să o rezolve.

Dar pentru găsi triggerii interni ai clienţilor e

nevoie să afli să fici cercetări mai amănunţite

pentru a înţelege ce simt utilizatorii tăi. serviciul companiei ca fiind sursa alinării. în primul rând, compania trebuie să identifice mai degrabă în termeni emoţionali acea frustrare sau acea problemă, nu felul în care este ea reprezentată de caracteristici ale produsului. Dar cum procedează un designer pentru a este să afle care sunt factorii determinanţi din spatele produselor de succes care creează obişnuinţă - nu pentru a le copia, ci pentru a înţelege cum rezolvă ele problemele utilizatorilor. Acest lucru îţi va permite să pătrunzi în mintea

utilizatorului și te va avertiza asupra unor nevoi și dorințe omeneste obișnuite.

După cum a spus Evan Williams, cofondatorul companiilor Blogger și Twitter, internetul este „o mașinărie uriașă menită să le dea oamenilor ceea ce vor ei”.|| Williams a continuat: „De multe ori credem că internetul ne permite să lăcem lucruri noi... Dar oamenii nu-și doresc decât să facă aceleași lucruri pe

Aceste nevoi obișnuite sunt veșnice și universale. Dar probabil că discuțiile cu utilizatorii pentru a dezvălui aceste dorințe se vor dovedi inefficiente, deoarece nici ei înșiși nu știu ce emoții îi motivează. Oamenii pur și simplu nu gândesc în acești termeni. Vei descoperi adesea că „preferințele declarate” ale oamenilor - ce spun ei că vor - sunt foarte diferite de „preferințele dezvăluite” - ceea ce fac în

După cum scrie Erika Hall, autoarea cărții *Just Enough R/S/T* (să producă filme de amatori cu o calitate demnă de filme artistice), de fapt acest lucru extinde posibilitățile”. || Căutarea discrepanțelor scoate la iveală oportunitățile. Care este motivul real pentru care oamenii trimit SMS-uri? De ce fac fotografii? Ce rol joacă în viețile lor fiptul că se uită la televizor sau că practică anumite sporturi?

Întreabă-te ce probleme rezolvă aceste obișnuințe și ce ar putea simți utilizatorul chiar înainte de a face una dintre aceste acțiuni.

Ce ar vrea să obțină utilizatorul tău lăbrosind soluția ta? Unde și când o va folosi? Ce emoții influențează utilizarea și îl vor motiva să acționeze?

În care companiile lui răspund la aceste întrebări importante: „[Dacă] vrei să creezi un produs relevant pentru oameni, trebuie să te pui în locul lor și trebuie să scrii o poveste din perspectiva lor. Așa că petrecem mult timp scriind ceea ce Dorsey continuă să desene cum încearcă ei să își înțeleagă cu adevărat utilizatorul: „E în centrul orașului Chicago și merge la o cafenea... Aceasta este experiența pe care o va avea. E ca o piesă de

teatru. E toarte, toarte frumoasă. Dacă concepi bine
acea poveste, atunci întreaga prioritizare, întregul
produs, întregul design și întreaga coordonare pe
care trebuie să le faci în cazul acestor produse au
loc în mod natural, deoarece poți modifica povestea,
și toată lumea, de la toate nivelele organizației, se
poate raporta la ea, de la ingineri, la departamentul
de operațiuni, la cei de suport, la designeri și până
la latura de ataceri a firmei”.

Dorsey crede că o descriere clară a utilizatorilor - a
dormișorilor lor, a emoțiilor, a contextului în care
folosesc produsul - este extrem de importantă
pentru a crea soluția potrivită. Pe lângă narațiunile
utilizatorilor pe care le folosește Dorsey,
instrumente precum dezvoltarea serviciului cu
clienții¹, studiile de aplicabilitate și hărțile
empatiei sunt exemple de metode pentru a învăța
despre potențialii
O altă metodă este să încerci să pui întrebarea „de
ce?”, ori de câte ori este
pe la al cincilea „de ce”. Este o tehnică adaptată din
Sistemul de producție al Toyota, descrisă de Taiichi
Ohno drept „Metoda celor cinci de ce-uri”. Ohno a
scris că ea a fost „baza abordării științifice a
companiei Toyota... prin repetarea
S”, „de 15 de cinci ori”²at natura
problemei”³cat și soluția

care ne poate ajuta să ajungem până la adevărata
problemă,
și nemăpomenită, numită e-mail. Utilizatorul țintă
este un manager ocupat, pe nume Julie. Am creat o
narațiune detaliată a utilizatorului nostru, Julie,
care ne

De ce nr. 1: De ce ar vrea Julie să folosească e-
mailul?

Răspuns: Pentru a putea trimite și primi mesaje.

De ce nr. 2: De ce ar vrea să facă acest lucru?

Răspuns: Pentru că vrea să transmită și să
primească informații rapid.

De ce nr. 3: De ce vrea să facă acest lucru?

Răspuns: Ca să Știe ce se întâmplă în viața colegilor, a prietenilor Și a familiei.

De ce nr. 4: De ce trebuie să Știe acest lucru?

Răspuns: Ca să știe dacă cineva are nevoie de ea.

De ce nr. 5: De ce i-ar păsa de acest lucru?

Răspuns: Se tone să nu rămână pe dinafară.

Acum am ajuns cu adevărat la o concluzie! Temerea este un trigger puternic, iar noi ne putem proiecta soluția pentru a ajuta să diminuăm teama lui Julie. Bineînțeles că am fi putut ajunge la o altă concluzie, dacă am fi început cu o altă personalitate, schimbând narațiunea sau inventând răspunsuri ipotetice diverse la înșiruirea de întrebări care încep cu „de ce”. Doar o înțelegere precisă a nevoilor de bază ale utilizatorului nostru ne poate da informații despre cerințele unui

Dar acum, că înțelegem care este problema utilizatorului, putem trece mai departe la următorul pas, în care vom testa produsul pentru a vedea dacă îi rezolvă problema.

Dezvăluirea triggerilor în cazul

Instagram

O mare parte a succesului generat de Instagram și ceea ce îi face pe utilizatorii lui să revină aproape în fiecare zi este capacitatea companiei de a înțelege triggerii utilizatorilor săi. Pentru oamenii ca Yin, Instagram este un refugiu pentru emoții și o sursă de inspirație, o colecție de povești virtuale, păstrate sub forma pixelilor.

În cazul lui **Yin**, utilizarea curentă a serviciului a început cu un trigger extern - o recomandare din partea unui prieten și săptămâni întregi de folosire repetată înainte să devină un utilizator regulat.

De fiecare dată când Yin face o fotografie, o distribuie prietenilor ei de pe Facebook și Twitter. Gândește-te la prima oară când ai văzut o fotografie pe Instagram. Ți-a atras atenția? Țe-a făcut curios? A fost un apel la acțiune pentru tine? Celorlalți și sunt pentru ei un imbold pentru a instala și pentru a folosi aplicația, însă fotografiile

de pe Instagram distribuite prin Facebook și Twitter nu au fost singurii triggeri care i-au activat pe noii utilizatori. Alții au aflat despre aplicație recomandate, pe care Apple i-a acordat-o Instagram în Apple Store - toți aceștia sunt *triggeri câștigați*. Odată instalat, Instagram a beneficiat de pe urma *triggerilor acceptați*. Simbolul aplicației de pe ecranele telefoanelor utilizatorilor și notificările legate

Prin utilizarea repetată, Instagram a format asocieri puternice cu triggeri interni și ceea ce a fost cândva o distracție de scurtă durată a devenit pentru mulți utilizatori o rutină pe parcursul zilei.

Teama de a pierde un moment special este cea care provoacă senzația de stres. Această emoție negativă reprezintă triggerul intern care îi face pe utilizatorii Instagram să revină la aplicație și să fică o fotografie pentru a alina această durere. Pe măsură ce utilizatorii continuă să folosească serviciul, se formează noi triggeri interni.

Însă Instagram este mai mult decât un înlocuitor pentru aparatul de fotografiat, este o rețea socială. Aplicația îi ajută pe utilizatori să scape de plictiseală, conectându-i cu alte persoane, distribuind fotografii și lăcând schimb de glume lejere. |

Ca multe site-uri de rețele sociale, Instagram ușurează și „durerea” din ce în ce mai ușor de recunoscut, cunoscută ca „teama de a rata ceva” sau FOMO (Fear Of Missing Out). În cazul Instagram, asocierile cu triggerii interni oferă o lundație pentru a forma obișnuințe noi.

Acum este momentul să înțelegem cum funcționează conectarea problemei unui trigger este crucială pentru stabilirea noilor rutine.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Triggerii îi dau utilizatorului un imbold să acționeze și sunt primul pas din Modelul Capcanei

- • Triggerii sunt de două feluri - externi și interni.
- • Triggerii externi îi spun utilizatorului ce să facă în continuare, plasând informația în mediul acestuia.
- • Triggerii interni îi spun utilizatorului ce să facă în continuare prin intermediul asocierilor plătite în mintea lui.
- • Emoțiile negative sunt adesea folosite drept triggeri interni.
- • Pentru a dezvolta un produs care creează obișnuință, creatorii trebuie să înțeleagă care sunt emoțiile utilizatorului care pot fi legate de triggerii interni și să știe cum să profite de pe urma triggerilor externi pentru a-i determina pe utilizatori să acționeze.

Ce ai de făcut acum

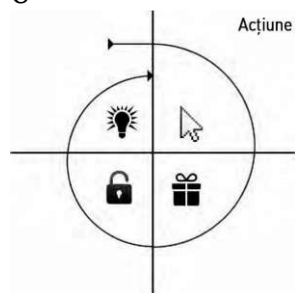
Aplaudă la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Cine sunt utilizatorii produsului tău?
- • Ce fac utilizatorii exact înaintea obișnuinței pe care tu o plănuiești?
- • Gândește-te la trei triggeri interni care le-ar putea da utilizatorilor tăi un indiciu la acțiune. Apleacă la „Metoda celor 5 de ce-uri” descrisă în acest capitol.
- • Ce triggeri interni ai căl mai adesea utilizatorii tăi?
- • Termină această scurtă narațiune folosind cel mai frecvent trigger intern și obișnuința pe care o proiectezi.
- • „De fiecare dată când utilizatorul (trigger intern), el/ea (prima acțiune a obișnuinței pe care vrei să o formeze).”
- • Revino la întrebarea reditoare la ce fac utilizatorii exact înainte de prima acțiune a obișnuinței. Care ar putea fi locurile și momentele în care să trimiți un trigger extern?
- • Cum poți corela cât mai strâns posibil un trigger extern de momentul în care se activează triggerul intern al utilizatorilor?
- • Gândește-te la cel puțin trei moduri obișnuite de a fi impulsivii utilizatori. Folosind tehnologia actuală (e-mailuri, notificări, mesaje text). Apoi străduiește-te să inventezi cel puțin trei idei pentru a găsi

impulsionezi utilizatorii (computere portabile,
senzori biometnici, porumbei voiajori etc.). S-ar
putea să descopere că ideile tale nebunești

felul de
oportunități
pentru a
impulsiona
utilizatorii,
oportunități car

e



3. ACȚIUNEA.
interne sau externe, îl informează pe utilizator ce să
făcă în continuare; totuși,
realizarea ei trebuie să fie mai ușoară decât
raționamentul. Adu-ți aminte, o obișnuință este un
comportament pe care îl facem iară să ne gândim
prea mult la el sau în mod inconștient. Cu cât
realizarea acțiunii dorite presupune mai mult
Acțiune w. inacțiune
Dacă acțiunea este de o importanță crucială în
formarea obișnuințelor, cum poate un designer de
produs să îi influențeze pe utilizatori să acționeze?

Există oare o formulă pentru a determina comportamentul? Se pare că da.

BJ Fogg, directorul Laboratorului de tehnologie persuasivă de la Universitatea Stanford, a dezvoltat un model care explică într-un mod destul de simplu ce

Fogg susține că există trei ingrediente necesare pentru a iniția toate comportamentele: (1) utilizatorul trebuie să fie destul de motivat; (2) utilizatorul trebuie să aibă posibilitatea de a realiza acțiunea dorită; și (3) trebuie să fie prezent un trigger pentru a activa comportamentul.

Modelul comportamental Fogg este reprezentat printr-o formulă, $C = MPD$, care denotă că un anumit comportament va apărea atunci când sunt prezente în același timp și la un nivel suficient

motivația, posibilitatea și un trigger.²⁷ Dacă

Hai să parcurgem un exemplu pe care Fogg îl folosește pentru a explica

nu ai răspuns. De ce nu ai răspuns?

Poate că telefonul era la fondul unei genți și era dificil să ajungi la el. În acest

Possibilitatea ta a fost limitată.

și posibilitatea de a ajunge cu ușurință pentru a răspunde la apel, l-ai ratat pentru că nu l-ai auzit

sunând - cu alte cuvinte, nu a fost prezent niciun trigger.

În capitolul precedent ne-am ocupat de triggerii, așa că acum hai să analizăm mai îndeaproape

celelalte două componente ale Modelului comportamental Fogg: motivația și posibilitatea.

Motivația

Dacă un trigger oferă un îndemn la acțiune, motivația determină cât de mult îți dorești să faci

acțiunea. Dr. Edwar Deci, profesor de psihologie la Universitatea din Rochester și cercetător de top în

Teoria Autodeterminării, definește

Deși natura motivației reprezintă un subiect larg dezbătut în psihologie, Fogg afirmă că există trei

Factori Motivatori Esențiali care determină dorința noastră
Fogg declară că toți oamenii sunt motivați să caute plăcerea și să evite durerea, să caute speranța și să evite teama și, în cele din urmă, să caute acceptarea socială și să evite respingerea. Cele două laturi ale celor trei Factori Motivatori Esențiali pot fi considerate drept pârghii pentru a crește sau a motiva pentru ea.

Exemple de factori motivaționali în publicitate

Probabil că nicio industrie nu e mai elocventă decât industria publicității în privința lăcătușilor motivaționali. Agenții de publicitate valorifică în mod sistematic motivațiile oamenilor pentru a le influența obiceiurile. Analizând reclamele cu un ochi critic, putem descoperi cum încearcă ei să ne influențeze acțiunile.

De exemplu, campania prezidențială din 2008 a lui Barack Obama s-a folosit

economică și politică. Un poster emblematic conceput de artistul Shepard Fairey a comunicat ideea de „speranță”, atât prin cuvântul tipărit cu litere reliefate de-a bății privind drepturile de autor dintre Fairey și Associated Press, care și-au revendicat drepturile de proprietate asupra fotografiei originale folosite în acea ilustrație, așa că am ales să nu o includ aici. Dacă nu îți poți aminti cum arăta imaginea, la notele de final există un link).|

Un alt exemplu de motivație din publicitate are legătură cu vechea afirmație, „sexul vinde”. Devenite un standard în publicitate cu mult timp în urmă, imaginile unor trupuri atractive, îmbrăcate sumar (și de obicei feminine) sunt folosite pentru a vinde orice, de la cea mai nouă linie de lenjerie de la Victoria's Secret, până la nume de domenii prin intermediul siteului GoDaddy.com și lanțuri de fast food precum Carl's Junior și Burger King (figura 4). Acestea și multe altele folosesc promisiunea

plăcerii pe care o provoacă imaginile pentru a atrage atenția și pentru a oferi un motiv de acțiune.



motivaționali
puternici.
Reclama din

figura 6 arată un
bărbat infirm cu
o cicatrice
Șocantă la cap.
Reclama are un
impact major,
comunicând
riscurile de a nu
purta casca de
motociclist.
Cuvintele „Nu
vreau să port
cască, mă fiice

să arăt ca un
prost", împreună
cu vârsta
mentală a
pacientului (în
urma
accidentului de
motocicletă
suferit) de doi
ani, transmit un
mesaj înfiorător

Începe pur și simplu să înlăturî o parte dintre etapele care urmează să fie parcurse, până ce ajungi la cel mai simplu proces.
Prin urmare, orice tehnologie sau produs care reduce semnificativ pașii pentru Pentru Hauptly, mai ușor înseamnă mai bine.
Dar putem explica atât de succint în ce constă inovația? Poate că un scurt
Acum câteva decenii, o conexiune dial-up la internet părea magică. Tot ceea ce aveau de făcut utilizatorii era să își pornească computerele, să apese pe câteva taste de pe tastatura computerului, să aștepte ca modemurile lor să scrâșnească și să țuie în timp ce stabileau conexiunea și apoi, poate după 30 de secunde sau
ofereau o comoditate nemaîntâlnită, în comparație cu găsirea informației într-un alt mod. Tehnologia era remarcabilă și a devenit în curând un ritual pentru milioane de oameni care accesează această nouă minunăție, cunoscută sub numele de internet.
Bineînțeles că azi puțini dintre noi ar suporta tortura de a folosi un modem de 2400 de baud, după ce ne-am obișnuit să avem mereu la dispoziție conexiunile noastre la internet de mare viteză.
Acum, e-mailurile sunt trimise instantaneu către dispozitivele din buzunarele noastre. Fotografiele noastre, muzica, clipurile video și fișierele - ca să nu mai vorbim de imensitatea conținutului disponibil pe internet - sunt accesibile aproape oriunde, oricînd, pe orice dispozitiv
în conformitate cu afirmația lui Hauptly, pe măsură ce pașii necesari pentru a face ceva (în acest caz pentru a fi conectat online și pentru a folosi internetul) au fost înlăturați sau perfecționați, rata de adopție a acelui lucru a crescut.
De exemplu, aadeste-te la cum a evoluat relația dintre procentul de oameni care creează conținut online și ușurința tot mai mare de a face acest lucru, așa

În varianta lui inițială, web-ul avea câțiva furnizori de conținut precum Cinet ir la s&șitui anilor 1990, blogurile au schimbat web-ul. înainte de apariția

Procentul de utilizatori care creează conținut

■a setări DNS, să găsească o platformă ite găzduire web și să stabilească un m de management al conținutului pentru a-și prezenta scrierile. Dintr-o dată, [fittmint*](#)

tuiifet er facebook yelpii

Blogger

Posibilitatea de a crea

Evan Williams, care a fost printre fondatorii companiei Blogger și mai tâziu unul dintre fondatorii companiei Twitter. repetă formula lui Hauptlv pentru inovație atunci când își descrie propria abordare pentru a construi două companii cu un succes răsunător. || „Găsește o dorință pe care o au oamenii, de preferat să conținutului online să devină spectaculos de ușoară. Rezultatul? Creșterea

Apoi au apărut Facebook și alte instrumente de media socială care au perfecționat invenții mai vechi cum ar fi fluxurile Bulletin Board Systems (BBS) și Really Simple Syndication (RSS) transformându-le în instrumente pentru utilizatorii care erau nerăbdători să aibă acces la actualizări. Apoi, la Șapte ani după apariția lui Blogger, o nouă companie descriă la început ca un serviciu de „micro-blogging” a avut ca obiectiv să permită unor mase mari de oameni să împărtășească conținut - Twitter. Pentru mulți, activitatea de a ține un bloa era încă prea dificilă și consuma prea mult timp. Însă oricine putea să tasteze mesaje scurte și infermale. Cuvântul „tweeting” ce Twitter a ajuns să fie utilizat la o scară tot mai largă, ajungând până la 500 de milioane de utilizatori înregistrați în 2012. || La început,

criticilor nu le-a plăcut faptul că mesajele distribuite pe Twitter erau limitate la doar 140 de caractere, considerând că era doar o găselniță restrictivă. Însă ei nu și-au dat seama că, în conținut. Era nevoie doar să apeși câteva taste și utilizatorii puteau să distribuie conținut. Spre sfârșitul anului 2013, erau trimise 340 de milioane de tweet-uri.

Și mai recent, companii precum Pinterest, Instagram și Vine au simplificat și mai mult crearea de conținut online. Acum, e nevoie doar de o fotografie rapidă sau de un re-pin al unei imagini interesante pentru a distribui informația pe mai multe rețele sociale. Modul în care funcționează inovația ne arată că atunci când o acțiune devine mai ușor de realizat, fiecare etapă succesivă a web-ului dintr-un obicei cândva de nișă, a devenit unul adoptat pe scară largă.

Așa cum o demonstrează istoria recentă a web-ului, ușurința sau dificultatea de a face o anumită acțiune influențează probabilitatea ca un comportament să aibă loc. Pentru a reuși să simplificăm un produs, trebuie să înlăturăm obstacolele care stau în calea utilizatorilor. Potrivit modelului comportamental F o gg, *posibilitatea reprezintă capacitatea de a efectua im anumit comportament*.

efectuării unei sarcini.¹ Aceștia sunt:

- Timpul - Cât durează să realizezi o acțiune.
- Banii - Costul bănesc al întreprinderii unei acțiuni.
- Efortul fizic - Wumul de muncă de care e nevoie pentru realizarea acțiunii.
- Ciclurile creierului - Nivelul de efort mental și de concentrare necesar pentru realizarea unei acțiuni.
- Abaterea de la normele sociale - Cât de acceptat este comportamentul
- Lipsa rutinei - Potrivit lui Fogg - „Cât de mult se potrivește

Pentru a crește Șansele ca un comportament să aibă loc, Fogg îi învață pe designeri să se concentreze pe simplitate, ca o funcție a celei mai deficitare lipsește utilizatorului. Din ce motiv utilizatorul întâmpina dificultăți pentru a realiza acțiunea dorită?

obosit după o lungă zi de muncă? Produsul este prea dificil de înțeles? Utilizatorul se afla într-un context social în care comportamentul ar putea fi perceput ca neadecvat? Comportamentul este atât de diferit de rutina normală a utilizatorului, încât caracterul său straniu este neatrăgător?

Acești factori vor varia în funcție de persoană și de context, așa că designerii utilizatorilor mei să treacă la pasul următor?".

Proiectarea care ia în calcul simplificarea experienței globale a utilizatorului reduce neînțelegerile, înlătură

Faza acțiunii din Modelul Capcanei include cele

Șase elemente de simplitate recompense.

Mai jos sunt exemple de interfețe online simple, pe care le folosesc mai multe

De regulă, atunci când îți înregistrezi un cont nou pentru o aplicație un site web e nevoie să parcurgi câțiva pași. Utilizatorul i se introduce o adresă de e-mail, să creeze o parolă și să prezinte alt

Totuși, în zilele noastre, folosești o aplicație mobil Facebook (figura 8). Multe companii au eliminat

careva scopuri sau procesuri de înregistrare, dându-le utilizatorilor posibilitatea să se înregistreze pe site-urile lor folosind datele lor de identificare de pe Facebook.



imposibil să navighezi pe web sau să
 Yelp, i a primi următoarele informații: *profilul tău public, lista ie prieteni, adresa ie e-mail, ziua ta de naștere, check-in-uri, oraSu! curent Si check-in-wile prietenilor-tăi.*

Figura 5
 Deși funcția de Conectare cu Facebook este utilă pentru cei care se află în criză de timp, trebuie să menționăm că, în cazul altora, acest instrument nu ușurează neapărat înregistrarea. De exemplu, utilizatorii care sunt preocupați de modul în care Facebook ar putea să le distribuie informațiile personale, ar putea să destul de mari, și utilizatorii renunță să se mai înregistreze. Dispozitivul mobil nu o provocare deosebită din pricina ecranelor mai mici și de declanșa noi neliniști legate de încrederea pe care o pot avea în gigantul rețelelor sociale. încă o dată, obstacolele cu care se confruntă utilizatorii variază în funcție

să caute să înțeleagă mai multe provocări cu care e posibil să se confrunte utilizatorii.

Distribuie folosind butonul Twitter

Twitter îi ajută pe oameni să distribuie articole, clipuri video, ibtografii și orice alt conținut pe care

îl găsesc pe web. Compania a observat că 25% dintre mesajele de pe Twitter conțineau un link și, prin urmare, s-a gândit să site web. P

Pentru a ușura munca celor care distribuie link-uri, Twitter a creat pentru site-urile terțe un buton Twitter care poate fi încorporat, permițându-le să le ofere vizitatorilor o metodă de a trimite mesaje tweet direct de pe paginile lor, printr-un singur clic (figura 9). Triggerul extern te face să deschizi un mesaj prestabilit, pași în procesul de distribuire.



Căutarea cu Google

Google, cel mai popular motor de căutare din lume, nu a fost primul pe piață, pozițiile dominante, cum ar fi Yahoo!, Lycos, AltaVista și Excite. Cum a ajuns Google să domine industria de mai multe miliarde de dolari? În primul rând, algoritmul lui Google de clasament în pagină (Page Rank) s-a dovedit a fi un mod mult mai eficient de a indexa web-ul. Clasificând paginile în funcție de cât de frecvente erau linkurile de pe alte site-uri către ele. Google a pe directoare precum Yahoo!, Google făcea o enormă economie de timp. Google a învins însă și alte motoare de căutare, care deveniseră invadate de conținut nerelevant și pline de publicitate (figura 10). De la începuturile ei, pagina de exclusiv pe eficientizarea actului de căutare și de obținere a rezultatelor relevante (figura 11).



Figura 11: Pagina de start a Google în anul 1998

pentru a găsi ceea ce căutau utilizatorii. Compania continuă să 151 perfecționeze neîncetat motorul de căutare, descoperind modalități noi pentru a înlătura orice s-ar putea afla în calea utilizatorilor - indiferent cât de banal ar putea fi acel lucru. Deși pagina sa de start rămâne remarcabil de imaculată, Google oferă acum o multitudine de instrumente pentru a face căutarea mai ușoară și mai rapidă - inclusiv corectarea automată a greșelilor de ortografie, rezultate predictive bazate pe interogarea parțială a datelor și rezultate ale căutării care se încarcă și pe măsură ce utilizatorul tastează. Eforturile celor de la Google au scopul de a face căutarea mai ușoară, pentru a-i face pe utilizatori să revină.

Fotografiile cu iPhone de la Apple

surprindem aceste amintiri în fotografii, dar dacă aparatul de fotografiat nu este la îndemână sau e prea dificil să facem poza din cauza echipamentului de fotografiat, pierdem momentele respective pentru totdeauna. Cei de la Apple au înțeles că ar putea să îi ajute pe proprietarii de iPhone să facă mai multe fotografii, făcând acest lucru mai accesibil. Compania a setat aplicația pentru

Gorile!

^ B E T A

nevoie de parolă.
în comparație cu
numărul de pași
necesari pentru
a accesa
aplicațiile de
fotografii de pe
alte smartphone-
uri, gestul ușor
și simplu al
camerei video
încorporate îi
oferă un

monopol efectiv,
fiind soluția la
car



e
Derularea paginii pe Pinterest

Cum poate un
site web să facă
navigarea mai
ușoară? O soluție
ca aștepți



AY

n

de partea de jos a paginii, se încarcă automat mai multe rezultate. Utilizatorii nu trebuie să se oprească nicio clipă pe măsură ce continuă să deruleze și să acceseze continui pinuri sau postări le nesărit (figura 13).

Exemplele de mai sus ne arată cum încurajează simplitatea comportamentele pe care utilizatorii intenționau să le adopte.

Motivație sau posibilitate - Care dintre ele ar trebui mărită inițial?

După ce descoperi triggerii care stimulează acțiunile utilizatorului și după ce te hotărăști ce acțiuni vrei să transformi în obișnuințe, poți crește motivația și posibilitatea pentru a spori probabilitatea ca utilizatorii tăi să adopte un

motivația sau posibilitatea? Unde poți investi mai eficient banii și timpul tău?

Bineînțeles că toate cele trei părți ale C=MPT trebuie să fie prezente pentru a determina o singură acțiune a utilizatorului; iară un trigger clar și în lipsa unei motivații suficiente, nu va exista niciun comportament. Însă în cazul companiilor care creează soluții tehnologice, în general cele mai rentabile investiții sunt cele care sporesc ușurința de utilizare a unui produs.

Este adevărat că sporirea motivației costă mult și necesită timp. Vizitatorii site-urilor web tind să ignore textul cu instrucțiuni. Sunt atenți pentru a executa mai multe sarcini deodată și nu au multă răbdare pentru explicații legate de motivul sau de modul în care ar trebui să fîcă un anumit lucru. În schimb, este mai eficient să influențezi comportamentul reducând efortul necesar pentru a lucra. Creează un produs atât de simplu încât utilizatorii să știe dă cum să îl folosească și vei da lovitură.

Evoluția paginii principale as ite-ului Twitter

În 2009, pagina principală a site-ului Twitter avea foarte mult text și conținea zeci de linkuri (figura 14). Pagina era derutantă, în special pentru noii utilizatori, care nu erau familiarizați cu produsul. Propunerea de valoare a celor de la

ecou în rândul celor mai mulți utilizatori, care se întrebasă: „de ce aș vrea să fac cunoscute activitățile mele unui număr mare de oameni?”. Designul paginii necesita multă atenție și capacitate de înțelegere.



Un an mai târziu, cei de la Twitter au refăcut pagina principală, prezentându-
acțiune, încă era încărcată din punct de vedere vizual. Și mai regretabil, sarcina pe care utilizatorii o făceau cel mai probabil - căutarea - nu era tocmai ceea ce Twitter se aștepta de la ei. Conducerea celor de la Twitter știa încă de la primii

aveau Șanse mai
mari de a păstra
contactul și de a-
și crea o
obișnuință. Dar
căutarea pe

Twitter nu era de
ajutor în acest
sens, așa că au
decis să
introducă

O



Figura 15 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2010

În timpul perioadei de maximă creștere a companiei, pagina celor de la Twitter a devenit mult mai simplă (figura 16). Chiar și descrierea produsului în sine are doar 140 de caractere și a evoluat de la o cerere dificilă din punct de vedere cognitiv, ca utilizatorii să își transmită încredințele (după cum era formulată în 2009), la mesajul mai puțin solicitant: „Fii la curent cu ce se întâmplă, în timp real, cu oamenii și cu organizațiile care te interesează”.



Figura 16 - Pagina principală a site-ului Twitter în 2012

plin de lumini, cum ar fi un concert sau un meci de fotbal, comunică metaforic valoarea serviciului, în timp ce stărnește curiozitatea. Ceea ce iese cel mai

mult în evidență este faptul că pagina are două apeluri la acțiune foarte clare: conectează-te sau înscrie-te. Compania a simplificat cât mai mult acțiunea dorită, fiind conștientă că, dacă îi fice pe oameni să încerce serviciul, acest lucru va da rezultate mai bune decât încercarea de a-i convinge să îl folosească încă din pagina de start.

2012, Twitter se afla într-o altă te după ce au ziseră multe despre acest serviciu, pe măsură ce popularitatea lui crescuse. Evoluția paginii principale a site-ului Twitter relevă modul în care compania a descoperit cea mai rară resursă a utilizatorilor ei. În 2009, pagina principală a site-ului Twitter a încercat să stimuleze motivația. Dar în 2012, Twitter descoperise că indiferent deschidă un cont și să înceapă să urmărească alți oameni îi ficea să fie mult mai Recent, pagina principală a site-ului Twitter a suferit ușoare modificări pentru a încuraja descărcarea aplicației mobile a companiei (figura 17). S-a păstrat simplitatea triggerilor principali, care constă în îndemnul „conectează-te” sau „inscrie-te” din varianta disponibilă în 2012, dar Twitter știe acum că determinarea utilizatorilor să instaleze aplicația pe telefoanele lor contribuie cel mai mult la o implicare tot mai mare din partea lor, în

Despre strategiile euristice și percepție

Până acum am discutat despre Factorii Motivaționali ai lui Fogg și despre cele Sase elemente ale simplității, ca parahn pentru a influența probabilitatea de adoptare a unui comportament. Acești factori ne trimit cu gândul la modulele ideale în care reacționează oamenii atunci când iau decizii raționale. De exemplu, orice student începător în științele economiei învață că, pe măsură ce prețurile scad, consumatorii cumpără mai mult - în termenii lui Fogg, e un exemplu de creștere a posibilității, prin scăderea prețului. Cu toate acestea, deși pare elementar, acest principiu, la fel ca multe alte teorii despre

comportamentul uman. are și excepții. Domeniul economiei premiului Nobel, Daniel Kahneman, a dezvăluit excepții de la modelul rațional al comportamentului uman. De exemplu, până și noțiunea că oamenii consumă întotdeauna mai mult, dacă ceva costă mai puțin, este doar o tendință, nu un principiu absolut valabil.

Există multe metode paradoxale și surprinzătoare prin care companiile care înțeleg strategiile euristice pot intensifica motivația utilizatorilor sau le pot crește posibilitățile - scurtăturile mentale pe care le utilizăm pentru a lua decizii și a ne forma opinii. Merită să menționăm câteva dintre aceste predecesi ale gândirii. Deși în general utilizatorii nu își dau seama de aceste influențe asupra comportamentului lor, strategiile euristice le pot prezice acțiunile.

Efectul rarității

În 1975, cercetătorii Worchel, Lee și Adewole au dorit să știe ce părere vor avea oamenii despre fursecunile din două borcane de sticlă identice, fiecare dintre borcane avea zece fursecuri, în timp ce pe unul din ele erau doar două.

Deși fursecurile și borcanele erau identice, participanții le-au apreciat mai mult pe cele din borcanul aproape gol. Faptul că păreau puține le-a afectat percepția.

Există multe teorii legate de motivul pentru care se întâmplă acest lucru. În ceea ce tu nu știi. Și anume că fursecurile din borcanul aproape gol sunt o alegere mai bună. Borcanul care mai are doar două fursecuri transmite o informație valoroasă, deși irelevantă, de vreme ce fursecurile sunt identice.

Cu
lor.
cu percepția despre valoarea fursecurilor dacă deveneau dintr-odată rare sau abundente. Grupurile de participanți la studiu au primit borcane care conțineau

dintr-odată să renunțe la opt firsecuri. Invers, cei care aveau doar două firsecuri au primit alte opt firsecuri în borcanele lor. Cum vor afecta aceste schimbări modul în care participanții apreciau firsecurile?

Rezultatele au rămas în concordanță cu strategia euristică a rarității. Grupul celor care au rămas cu doar două firsecuri a estimat că erau mai valoroase, în vreme ce persoanele care au primit mai multe firsecuri pe neașteptate, trecând de la două la zece firsecuri, au avut o părere mai puțin bună despre ele. De fapt, au apreciat firsecurile chiar mai puțin decât oamenii care primiseră de la început zece firsecuri. Studiul a arătat că valoarea percepută a unui produs poate scădea, dacă începe prin a fi rar și apoi devine abundent.

Ca un exemplu al modului în care percepția unei rezerve limitate poate crește vânzările, un exemplu fcarte la îndemână este Amazon.com. Când am căutat recent un DVD, rezultatele căutării mi-au comunicat că mai erau „doar 14 pe stoc” (figura 18), iar când am căutat o carte pe care pusesem ochii, se pare că mai rămăseseră doar trei exemplare. Cel mai mare comerciant din lume a epuizat stocurile pentru aproape orice vreau eu să cumpăr sau folosește strategia euristică a rarității pentru a influența comportamentul meu de cumpărare? The Fighter (2010)

Efectul de încadrare

Contextul ne influențează și el percepția. Într-un experiment social, violonistul de talie mondială Joshua Bell a decis să cânte un concert gratis pe neașteptate, într-o stație de metrou din Washington, DC.[1] Bell cântă în mod regulat cu casa închisă, în locații precum Kennedy Center și Carnegie Hall, cu bilete de sute de dolari, dar atunci când a fost amplasată în cadrul metroului din DC, muzica lui nu a atras pe nimeni. Aproape nimeni nu și-a dat seama că trecea pe lângă unul. Mentea o ia pe scurtături, infirmată de cadrul în care ne aflăm, emițând judecăți rapide și câteodată

eronate. Atunci când Bell și-a ținut concertul în stația de metrou, puțin s-au oprit să asculte. Dar atunci când este încadrat în contextul unei săli de concert, el poate vinde bilete la prețuri piperate. Strategia euristică a încadrării nu are doar rolul de a ne influența comportamentele - practic ne schimbă modul în care creierul nostru percepe plăcerea. De exemplu, un studiu din 2007 a încercat să determine dacă prețul influența într-un anumit fel gustul vinului. ^[1] Cercetătorii i-au pus pe participanții la studiu să deguste vin, în timp ce se aflau într-un computer tomograf. În timp ce aparatul le scana fluxul de sânge în diferite regiuni ale creierului, degustătorii au fost informați asupra costului fiecărui vin pe care îl testau. Degustarea a început cu un vin de 5\$ și a ajuns la o sticlă de 90\$. Interesant este că, pe măsură ce prețul vinului creștea, și plăcerea celor care degustau vinul era mai mare. Rezultatele lor le-a confirmat sentimentele, prezentând creșteri bruște ale activității în zonele asociate cu plăcerea. Participanții la studiu nici măcar nu și-au dat seama că de fiecare dată gustau același vin. Acest studiu demonstrează cum percepția poate forma o realitate personală, pe baza modului în care este încadrat un produs, chiar și atunci când există puține legături cu calitatea obiectivă.

Efectul de ancorare

Rar poți intra într-un magazin de haine iară să vezi panouri informative cu „30% reducere” sau „unu plus unu gratis” și alte reduceri și chilipiruri. În realitate, (iară reducere). Am vizitat recent un magazin care oferea un pachet de trei maiouri Jockey, cumperi unul, pe al doilea îl iei la jumătate de preț, cu 29,50\$. După ce Loom care se vindea cu 34\$. După câteva calcule rapide, am descoperit că maiourile care nu erau la reducere erau de fapt mai ieftine, la bucată, decât pachetul mărcii aflate la reducere.

Oamenii se ancorează adesea de o singură informație atunci când iau o decizie. Eram pe punctul de a cumpăra maiourile cu preț redus, presupunând că singura caracteristică ce diferenția cele două mărci - iapul că una era la reducere și cealaltă nu - era singurul lucru pe care trebuia să îl iau în considerare.

Efectul acumulării de puncte

Comercianții îblesesc de multe ori cartele cu puncte pentru a încuraja mai multe achiziții. Cu fiecare nouă achiziție, clienții au mai multe șanse de a primi gratuit un produs sau un serviciu. De obicei, aceste cartele sunt oferite &ă a fi completate, iar clienții încep de la 0% puncte. Ce s-ar întâmpla dacă comercianții le-ar înmâna clienților cartele care au deja puncte acumulate? Oamenii ar fi mai motivați să fică achiziții, dacă ar fi înregistrat deja un progres? Un experiment și-a propus să găsească răspunsul la această întrebare. [1]

Două grupuri de clienți au primit cartele cu puncte care aveau ca premiu spălarea gratuită a mașinii, odată ce cartelele acumula un anumit număr de puncte. Unul dintre grupuri a primit o cartelă goală cu 8 pătrățele de ștampilat și celălalt una cu 10 pătrate, dar cu două ștampilate gratis. Ambele grupuri trebuiau totuși să achite 8 spălări pentru a primi una gratis; cu toate acestea, al doilea grup de clienți - cei cărora li s-au dat două puncte gratuite - a avut o uimitoare rată de completare de 82%.

Studiul demonstrează efectul punctelor acumulate, un fenomen care fice ca motivația să fie tot mai mare pe măsură ce oamenii cred că se apropie de un țel.

Site-uri precum LinkedIn și Facebook îblesesc această strategie euristică pentru a încuraja oamenii să divulge cât mai multe inbrmăți despre ei înșiși, atunci când își completează profilul online. Pe LinkedIn, fiecare utilizator pornește cu un oarecare progres aparent (figura 19). L'rtmatorul pas este să-ți „îmbunătățești profilul”, iurnizând informații suplimentare. Pe măsură ce utilizatorii

completează fiecare pas, contorul arată treptat cum avansează percepția progresului. **Și** nu include o scară numerică. Pentru un utilizator nou, un profil de LinkedIn complet nu pare greu de realizat. Dar chiar și utilizatorul a se apropia de scopul final. Majoritatea oamenilor nu își dau seama de modul în care strategiile euristice cele patru discutate aici sunt doar câteva exemple.

II Designerii de produs care proiectează tehnologii care creează obișnuințe pot avea un efect considerabil atunci când înțeleg aceste metode și le utilizează pentru a crește motivația și posibilitatea.

Stephen Anderson, autorul cărții *Sechictive Interaction Design (Designul interacțiunii seducătoare)* a creat un instrument numit Note Mentale (Mental Notes) pentru a-i ajuta pe designeri să creeze produse mai bune prin intermediul strategiilor euristice. II Fiecare cartonaș din pachetul lui de 50 de cartonașe conține o scurtă descriere a unei prejudecăți cognitive și este menită să provoace conversații în rândul membrilor din echipa de producție, pentru a vedea cum ar putea utiliza principiul. De exemplu, membrii echipei s-ar putea întreba cum ar putea utiliza efectul punctelor acumulate sau pe cel al rarității pentru a crește probabilitatea unui comportament dorit din partea utilizatorului.

În acest capitol am descoperit cum să îi facem pe utilizatori să acționeze, plecând de la un trigger dat. Am discutat despre modul în care prejudecățile cognitive ne influențează comportamentul. **Și** despre felul în care creatorii de produse îi pot îndemna pe utilizatori să treacă la următoarea fază din Modelul Capcanei, proiectând cea mai simplă acțiune careva fi recompensată.

Acum că utilizatorii au trecut prin primele două faze, a sosit momentul să le dăm ceea ce caută - recompensa care oferă o soluție pentru nevoia lor.

Ce își

căutăm cu toții
reprezintă
subiectul
următorului
capitol

• ***

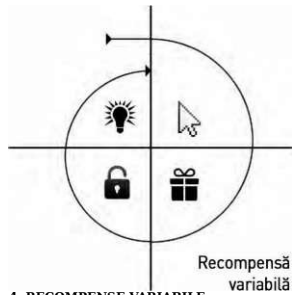
Ce ai de făcut acum

Apelază la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima sesiune „Ce ai de făcut acum” pentru a face următoarele exerciții:

- • Parcurge etapele prin care ar trece utilizatorii tăi pentru a folosi produsul sau serviciul, începând din momentul în care simt triggerul intern, până la punctul în care primesc rezultatul așteptat. De aici poți este nevoie înainte ca utilizatorii să obțină recompensa pe care o

De ținut minte și de dat mai departe

- Așținea este al doilea pas din Capcană.
 - Așținea este cel mai simplu comportament înaintea unei recompense.
 - După cum este descris de Modelul comportamental al dr. BJ Fogg:
 - Pentru ca orice comportament să fie adoptat, e nevoie ca un trigger să fie prezent atunci când utilizatorul are posibilitatea și motivația suficientă pentru a trece la fapte.
 - Pentru a favoriza comportamentul dorit, asigură-te că ai un trigger clar, apoi sporește posibilitatea, făcând așținea mai ușor de realizat și, în cele din urmă, include factorul motivațional potrivit.
 - Orice comportament este determinat de unul dintre cei trei Factori Motivaționali Esențiali: căutarea plăcerii sau evitarea durerii, căutarea speranței și evitarea fricii, căutarea acceptării sociale și evitarea respingerii sociale.
 - Posibilitatea este influențată de cei șase factori: timpul, banii, efortul fizic, ciclurile circadiane, abateră de la normele sociale și lipsa rutinei. Posibilitatea depinde de utilizatori și de contextul lor din acel moment.
- dorește? Cum se compară acest proces cu simplitatea unora dintre exemplele descrise în acest capitol? Cum se compară cu produsele și serviciile concurenței?
- Care sunt resursele ce limitează posibilitatea utilizatorilor tăi de a îndeplini sarcinile ce vor deveni obișnuite?
 - Timpul.
 - Bani.
 - Efortul fizic.
 - Ciclurile circadiane (e prădătorul)
 - Abateră de la normele sociale (e în afara lor)
 - Lipsa rutinei (e prădătorul)
 - Găsește trei metode ce pot fi testate pentru a face ca sarcinile interconectate să fie mai ușor de realizat.
 - Reflectează la modul în care ai putea aplica strategiile curative pentru a face mai probabile așținea ce crează obișnuința.



4. RECOMPENSE VARIABLE

De fapt, toate companiile îi ajută pe utilizatori să-și îndeplinească un obiectiv. Așa cum am aflat în capitolul precedent, reducerea etapelor necesare pentru a realiza rezultatul plănuit înseamnă că sunt mai multe șanse de a atinge acel rezultat. Dar pentru ca utilizatorii să fie implicați în continuare, produsele trebuie să își îndeplinească promisiunile. Pentru a ferma asocierile învățate, despre care am discutat în capitolul cu triggeri, utilizatorii trebuie să ajungă să depindă de un produs pe care îl consideră o soluție de încredere pentru problema Al treilea pas din Modelul Capcanei îl reprezintă etapa diverselor recompense. În această etapă, îi recompensezi pe utilizatorii tăi rezolvând o problemă, consolidându-le din nou motivația pentru acțiunea făcută în fișa precedentă. Însă pentru a

înțelege de ce recompensele - și în special recompensele variabile - sunt

Să înțelegem cum funcționează recompensele

În anul 1940, doi cercetători pe nume James Olds și Peter Milner au descoperit din întâmplare că o regiune specială din creier reprezintă sursa pozelor noastre. Cercetătorii au implantat electrozi în creierul unor Șoareci de laborator care le captivau de acea senzație.

Olds și Milner au demonstrat că Șoarecii de laborator ar renunța la mâncare, la apă și chiar ar alerga peste o grilă electrificată dureroasă în schimbul ocaziei de a continua să apese pe pârghia care administra Șocurile. Câțiva ani mai târziu, alți experimenții cu Șoareci - subiecții nu mai doreau să fiică nimic altceva decât să apese pe butonul care le stimula creierul. Oamenii continuau să apese butonul chiar și atunci când aparatul era oprit. Cercetătorii au fost nevoiți chiar să ia cu forța dispozitivele din mâinile subiecților care au refuzat să renunțe la ele.

din creier. De fapt, acum știm și că alte lucruri care ne iac să ne simțim bine activează aceeași regiune neurală. Sexul, mâncarea delicioasă, un chilipir și chiar și dispozitivele noastre digitale, toate stimulează acest Șant adânc al creierului.

Si totuși, cercetări mai recente au arătat că experimentele lui Olds și Milner nu stimulau plăcerea ca atare. Brian Knutson, profesor la Standibrd, a efectuat un studiu care explora fluxul de sânge din creierul unor oameni ce puneau pariuri în timp ce se aflau într-un tomograt II. Subiecții testului au jucat un joc de noroc, activa atunci când primeau recompensa (în acest caz era o sumă de bani). Ci mai degrabă, se activa pe măsură ce o aștepta.

Studiul a dezvăluit că ceea ce ne face să acționăm nu este senzația pe care o primim de la recompensa în sine, ci nevoia de a potoli poita după acea recompensă. Dorința resimțită la nivelul percepției

din creier este atât de puternică, încât pare să ne constrângă, așa cum s-a întâmplat în cazul experimentelor cu Șoareci de laborator efectuate de Olds și Milner.

Pentru a înțelege variabilitatea

Dacă nu te-ai uitat niciodată la un clip video pe YouTube în care un bebeluș se întâlnește pentru prima oară cu un câine, merită să o iaci. Nu numai că sunt incredibil de drăgălașe, dar ne pot ajuta să demonstrăm ceva important despre inițial, chipul bebelușului aiSeaza o expresie care pare să întrebă: „Ce caută monstrul acesta păros în casa mea? Îmi va face rău? Ce va face în continuare?” - Copilul e foarte curios și se întreabă dacă această creatură i-ar putea pricinui ceva rău. Însă copilul își dă seama rapid că Gavei nu reprezintă o amenințare. și emoție, dar nu ne temem că s-ar putea întâmpla ceva rău. I timpului. Câțiva ani mai tâziu. ceea ce odinioară era palpitant în privința lui Grivei nu-i mai atrage copilului atenția în același fel. Copilul a învățat să și la jucării noi care stimulează simțurile - până când devin și ele previzibile. Suntem cu toții asemenea unor copii, în sensul că odată ce ne dăm seama ce se Regurile aplicate în cazul câteilor sunt valabile și în cel al produselor. Pentru a continua să ne atragă atenția, produsele trebuie să vină mereu cu ceva nou. Creierul nostru a evoluat de-a lungul mileniilor pentru a-și da seama cum funcționează lucrurile. Odată ce înțelegem relațiile cotidiene, reținem aceea informație în mintea noastră. Obisnuințele noastre nu sunt altceva decât posibilitatea creierului de a găsi rapid comportamentul potrivit ca răspuns pentru o activitate de rutină sau în cazul unui proces pe care l-a deprins deja. Obisnuințele ne ajută să ne conservăm atenția pentru alte lucruri, în timp ce ne ocupăm de sarcinile efectuate iară să ne

gândim prea mult sau în timp ce le realizăm în mod inconștient.

Și totuși, atunci când ceva iese din tiparul cauză-efect la care am ajuns să ne așteptăm - atunci când întâlnim ceva în afara normelor - devenim dintr-odată conștienți din nou. f Noutatea ne trezește interesul, ne face să fim atenți și - asemenea unui bebeluș care întâlnește pentru prima oară un câine prietenos - se pare că ne place.

Recompensele din partea tribului, în urma vânătorii și ale sinelui

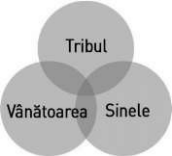
În anii 1950, psihologul B.F. Skinner a condus experimente pentru a înțelege cum influențează caracterul variabil comportamentul animal, f Prima oară, Skinner a pus porumbei într-o cutie care era prevăzută să ofere păsărilor o granulă de mâncare de fiecare dată când apăsau pe o pârghie.

Asemenea Șoarecilor de laborator ai lui Olds și Milner, porumbeii au învățat relația de cauză și efect dintre apăsarea pârghiei și primirea mâncării. În următoarea parte a experimentului, Skinner a adăugat și caracterul variabil, în loc să dea o granulă de fiecare dată când un porumbel atinge pârghia, mașinăria elibera mâncarea după un număr întâmplător de atingeri. Câteodată intermitentă a făcut să crească dramatic atingerea pârghiei de către porumbei. Adăugarea caracterului variabil a crescut Secvența cu care porumbeii au realizat determinarea propriului nostru comportament. Experimente mai recente dezvăluie că un caracter variabil intensifică activitatea în nucleul accumbens și dopamină în nucleul accumbens atât în cadrul unor experimente ce ofereau recompense bănești, cât și într-un studiu al unor bărbați heterosexuali care vizionau imagini cu chipuri de femei atrăgătoare. ||

Recompensele variabile sunt incluse în tot felul de produse și de experiențe variabile sunt de trei tipuri: din partea tribului, în urma vânătorii și pentru sine (figura 20). Produsele

care creează obișnuință utilizează una sau mai multe dintre

Trei tipuri de recompense variabile



Recompensele din partea tribului

Facem parte dintr-o specie ai cărei membri depind unii de al cu alți oameni. Creierul nostru este

adaptat să caute recompens
simțim acceptați, atrăgători, importanți și incluși.
Multe dintre instituțiile și domeniile noastre de
activitate sunt create în jurul acestei nevoi de
afirmare socială. De la grupurile civice și religioase
și până la sporturile cu spectatori și la celebrele
seriale de televiziune, nevoia de a simți conexiunea
socială ne
Nu e de mirare că rețelele de socializare au devenit
extrem de cunoscute și de simpatizate de atât de
mulți oameni. Facebook, Twitter, Pinterest și alte
câteva site-uri furnizează împreună recompense
sociale eficiente, conform unui program variat,
pentru peste un miliard de oameni. Cu fiecare
postare, mesaj tweet sau pin, utilizatorii așteaptă să
primească recunoaștere socială. Recompensele din
partea tribului îi iac pe utilizatori să revină,
dorindu-și să aibă parte de mai multă recunoaștere
socială.

urma a ceea ce psihologul Albert Bandura numea „teoria învățării sociale”. || Bandura a studiat puterea modelului și a atribuit puteri speciale posibilității comportament au mai multe Șanse să își modifice propriile convingeri și acțiuni ulterioare. În mod remarcabil, Bandura a mai arătat și că această tehnică funcționează deosebit de bine atunci când oamenii observă comportamentul persoanelor cu care seamănă cel mai mult sau al celor care sunt un pic mai experimentați (și prin urmare, constituie modele de urmat). || Este exact genul de segment demografic și de nivel de interes pe care companiile de media socială precum Facebook și site-uri specifice domeniului ca Stack Overflow îl aplică lăță câteva exemple de recompense din partea tribului din mediul online:

Facebook

Facebook oferă numeroase exemple de recompense sociale variabile. Înregistrarea dezvăluie un flux

nesiârșit de
conținut pe care
l-au distribuit
prietenii,
comentarii ale
altor persoane și
notificări
continue cu câți
oameni au dat
„îmi place”
pentru ceva
(figura 21).
Incertitudinea

legată de ceea ce
utilizatorii vor
găsi de fiecare
dată când
vizitează site-ul
le creează
curiozitatea
necesară pentru
a-i fiice s

ă



Figura 21

Stack Overflow

Stack Overflow este cel mai mare site din lume cu întrebări și răspunsuri pentru dezvoltatori de software. La fel ca în cazul altor site-uri cu conținut generat de utilizatori, cum ar fi Quora, Wikipedia și YouTube, tot conținutul de pe Stack Overflow este creat în mod voluntar de oameni ce utilizează site-ul. Un număr incredibil de 5000 de răspunsuri la întrebări este generat zilnic de membrii site-ului. Multe dintre aceste replici oferă răspunsuri detaliate, extrem de tehnice și de laborioase. Însă de ce atât de mulți oameni își petrec atât de mult timp făcând toată această muncă în mod gratuit? Ce îi motivează să depună efort în ceva ce pentru alții este o povară, peșana de a scrie documentație tehnică?

Cei care revin cu fidelitate pe site-ul Stack Overflow scriu răspunsuri așteptând să primească recompense din partea tribului. De fiecare dată când un utilizator prezintă un răspuns, alți membri au ocazia de a vota dacă acel răspuns este interesant în fluxurile de știri, iar clicurile pe butonul „îmi place” le dau creatorilor de conținut o recompensă variabilă. Aprecierile obținute sub forma clicurilor pe butonul „îmi place” și comentariile oferă recunoaștere din partea tribului pentru cei care au distribuit conținutul și reprezintă recompense variabile care îi motivează să posteze în continuare.

este pozitiv sau negativ. Cele mai bune răspunsuri se strecoară în partea de sus a paginii, iar autorii lor acumulează puncte (figura 22). Atunci când acumulează un anumit nivel de punctaj, membrii câștigă insigne ce le conferă un statut special și

privilegiu. Bineînțeles că procesul acumulării de voturi pozitive (și prin prisma din partea comunității atunci când răspunde la o întrebare.



Stack Overflow funcționează pentru că, la fel ca noi toți, inginerii de software au satisfacții atunci când își aduc contribuția în cadrul unei comunități care e importantă pentru ei; și elementul de variabilitate transformă o sarcină aparent banală într-o experiență care îi absoarbe, ca cea dintr-un joc. Dar pe Stack Overflow punctele nu sunt doar un mod de fracționare a jocului, lipsit de lor programatori și să câștige respectul oamenilor a căror opinie o prețuiesc.

League of Legends

League of Legends, un joc pe calculator foarte cunoscut, a fost lansat în 2009 și a obținut un succes extraordinar în scurt timp. Însă la puțin timp după lansarea lui, proprietarii jocului și-au dat seama că au o problemă serioasă: jocul video online era plin de „troll” - oameni care luau în derădere alți jucători și care puteau face asta deoarece erau sub protecția anonimatului pe care îl oferea jocul. League of Legends a dobândit rapid o reputație proastă pentru că avea o „comunitate de oameni necruțători - chiar abuzivi”. || O publicație de top din domeniu a scris că „League of Legends a devenit celebru cel puțin din două motive: datorită faptului că a dovedit puterea modelului de joc gratuit în Occident și datorită unei comunități de jucători răutăcioși” ||. Pentru a-i combate pe troll, creatorii jocului au protecat un sistem de recompense, folosindu-se de teoria învățării sociale a lui Bandura, pe care l-au numit Honor Points (*Puncte de onoare*) - (figura 23). Sistemul le-a dat



Recompensele de pe urma vânătorii

demn de a fi apreciat. Această faimă virtuală a încurajat comportamentul pozitiv și i-a ajutat pe cei mai buni și mai cooperanți jucători să se afirme în comunitate. Numărul de puncte câștigate era extrem de variabil și ele puteau fi conferite doar de către alți jucători. Honor Points a devenit în curând un însemn răvnit al statutului conferit de trib. **\$1** a contribuit la eliminarea trollilor, fiindamentală a evoluției umane: Cum își vânau hrana primii oameni? Majoritatea biologilor evoluționiști sunt de acord că consumul de proteine animale a fost o schimbare semnificativă care a condus către o nutriție mai bună și, în cele din urmă, către o dezvoltare mai mare a creierului, dar detaliile despre tehnica lor de vânătoare rămân neclare. || Știm că strămoșii noștri au făcut săgeți și săgeți pentru vânătoare, dar dovezile arată că aceste arme au fost inventate abia noastre?

Potrivit biologului evoluționist de la Harvard, Daniel Lieberman, ca să putem lua cina, obișnuim să vânam. Primii oameni omorau animale folosind o tehnică numită „vânătoare persistentă”, o practică încă obișnuită în rândul puținelor societăți pre-agrară de astăzi. Unul dintre aceste grupuri, poporul San din Africa de Sud, vânează antilope kudu, un animal mare, asemănător căprioarei, folosind o tehnică similară celei folosite de oameni, crede Lieberman, în cea mai mare parte a istoriei

speciei noastre. Modul în care am evoluat atunci când vânam sălbăticiuni ne poate ajuta să explicăm motivul pentru care constatăm că azi ne simțim obligați să folosim anumite produse.

În Africa, vânătoarea începe atunci când un grup de vânători San separă de turmă un mascul mare de antilopă kudu. Coarnele grele ale animalului îl încetinesc, făcându-l mai puțin agil decât femelele. Odată ce animalul este izolat de grup, un singur vânător San începe vânătoarea, păstrând o viteză constantă în timp ce animalul înfricoșat se îndepărtează în salturi. La început, ai impresia că omul nu-l va ajunge niciodată din urmă. În unele momente chiar se chinuie să nu piardă din vedere animalul prin tufele de arbuști.

Însă vânătorul știe că poate folosi punctele slabe ale animalului în avantajul său. Puternica antilopă kudu este mult mai rapidă în sprinturi scurte, dar pielea ei este acoperită cu blană și nu poate disipa căldura, așa cum o poate face pielea alergătorului. Potrivit lui Lieberman - „Patrupedele nu pot găfii și alerga în galop în același timp”. p Așa că, în vreme ce antilope kudu trebuie să se oprească pentru a-și trage răsuflarea, vânătorul începe să se apropie, nu ca să o

După ce este urmărit timp de opt ore înăbușitoare sub soarele african, animalul este în sfârșit gata să se dea bătut, prăbușindu-se și semnaland că mai mult decât animalul puternic de 227 de kg, doar cu persistența și înzestrările biomecanice cu care l-a înzestrat evoluția. Vânătorul își ucide prada hrăni copiii și tribul.

Alergând în două picioare și lipsită de părul de pe corp tipic altor primare, specia noastră a câștigat un avantaj solid în fața altor mamifere mai mari. Posibilitatea noastră de a menține o urmărire constantă ne-a dat capacitatea de a vâna sălbăticiuni preistorice de talie mare. Dar vânătorul persistent nu a fost posibil doar datorită corpului nostru; schimbările din creier au jucat și ele un rol

azi. Hotărârea încăpățânată care îi face pe vânătorii San să urmărească întruna antilopele kudu este același mecanism care ne face să ne dorim și să cumpărăm nelincetat. Deși este cale lungă de la boșimani la oamenii de aiaceri, procesele Căutarea de resurse definește următorul tip de recompensă variabilă - recompensele de pe urma vânătorii. Nevoia de a dobândi produse fizice, cum ar fi hrana și alte provizii care ne ajută să supraviețuim face parte din sistemul de operare al creierului nostru. Dar dacă odată vânam pentru a obține hrană, azi vânăm pentru a obține alte lucruri. În societatea modernă hrana poate fi cumpărată cu bani și, mai recent, prin extensie, informația se transpune în bani. Recompensele de pe urma vânătorii au existat cu mult înainte de apariția computerelor. Astăzi însă, găsim numeroase exemple de recompense variabile asociate cu urmărirea resurselor și a informației, care ne conving cu aceeași determinare că pe vânătorul Sun ce își urmărește prada. Iată câteva exemple de produse ce creează obișnuință, folosindu-se de recompensele de pe urma vânătorii:

Jocurile de noroc la aparate

Majoritatea oamenilor știu că jocurile de noroc le aduc mult mai multe beneficii

multe miliarde de dolari a jocurilor de noroc continuă să prospere

•

Automatele pentru jocuri de noroc ne furnizează un exemplu clasic de recompense variabile de pe urma vânlătorii. Jucătorii bagă 1 miliard de dolari pe zi în automatele cu jocuri de noroc din cazinourile americane, fapt ce ne dovedește ce putere au aparatele care îi conving pe jucători. ■ Acordând bani la intervale de timp întâmplătoare, jocurile de noroc îi seduc pe jucători prin perspectiva unui jackpot. Bineînțeles, jucătorul nu poate controla deloc câștigul - și totuși, guma după câștig poate fi îmbălbăntoasă.

Twitter

„Feed-ul” a devenit elementul social principal al multor produse online. Flacul infinit de informații, așezat într-o interfață ce poate fi derulată, constituie o recompensă convingătoare a vânlătorii. Timeline-ul de pe Twitter, de exemplu, este plin cu un amestec de conținut atât monotonic, cât și relevant. Aceasta varietate îi creează utilizatorului o experiență foarte imprevizibilă și foarte atrăgătoare. Câteodată, un utilizator ar putea găsi o știre foarte interesantă, dar alături de ea. Dar pentru a văna în continuare și a găsi tot mai multe informații, e nevoie doar de o mișcare a degetului sau de o derulare cu mouse-ul. Utilizatorii derulează întruna pentru a căuta recompense variabile, sub forma unor mesaje tweet relevante (figura 24).

Pinterest

Pinterest, o companie care s-a dezvoltat ajungând la peste 50 de milioane de utilizatori lunari în toată

lumea, fclosește și ea un feed, dar cu un specific vizual.[] Site-ul în care poți afișa imagini pe un avizier online reprezintă o varietate virtuală a obiectelor pe care le dorm. Site-ul este administrat de comunitatea lui de utilizatori, care se asigură că pe fiecare pagină apare ibarte mult conținut atrăgător. Utilizatorii site-ului Pinterest nu știu niciodată ce vor găsi pe site. Pentru a-i neobișnuit. Pe măsură ce utilizatorul derulează spre capătul de jos al paginii, unele imagini par a fi tăiate. Adesea, imaginile par a fi în afara câmpului vizual.



ceea ce te
așteaptă mai
departe, chiar

dacă abia vizibil.
Pentru a-și
satisfice
curiozitatea, tot
ceea ce trebuie
să fîcă
utilizatorii este
să dezvăluie
imaginea
întreagă (figura
25). Pe măsură
ce se încarcă mai

multe imagini pe
pagină

continuu



Figura 25

Recompense pentru sine

În sfârșit, există și recompense variabile pe care le căutam pentru un fel de satisfacție personală. Suntem motivați să învingem obstacolele, chiar și pentru simpla satisfacție pe care ne-o produce acest lucru. Atunci când îți propun să realizezi o sarcină, oamenii pot fi influențați să continue tot felul de comportamente. În mod surprinzător, vrem să obținem aceste recompense chiar și atunci când se pare că nu ne aduc bucurie. De exemplu, atunci când privești pe cineva care investește nenumărate ore pentru a realiza un puzzle, acest lucru poate deveni momentul în care pe chipul lui se citește frustrare și chiar și momente în care normile obsesivității. Deși puzzle-ul nu oferă altă premie decât satisfacția realizării lui, pentru unii, căutarea migăloasă a piesei potrivite poate fi un efort minunat.

Recompensele pentru sine sunt alimentate de o „motivație intrinsecă”, după cum este subliniat în lucrările lui Edward Deci și Richard Ryan. Teoria lor despre autodeterminare susține că oamenii doresc, printre altele, să dobândească sentimentul că sunt competenți. Atunci când acestui scop i se adaugă un element de miza, căutarea devine și mai atrăgătoare.

Exemplele de mai jos oferă exemple de recompense variabile pentru sine:

Jocurile video

Recompensele pentru sine reprezintă o componentă definitorie a jocurilor video, deoarece jucătorii caută să stăpânească deprinderile necesare pentru a-și urma

minimă. Înzăntarea în nivel, deblocarea puterilor speciale și alte mecanisme ale jocului satisfac dorința unui jucător de a fi competent, demonstrând progres și realizare.

De exemplu, avansarea unui personaj în jocul popular online World of Warcraft deblochează abilități noi pentru jucător (figura 26). Sceta de a dobândi arme avansate, de a vizita ținuturi neexplorate și de a-și îmbunătăți scorul personajului îi motivează pe jucători să dedice jocului mai multe ore.



E-mailul

Nu e nevoie să fii un jucător înrăit pentru a fi influențat excesiv de experiențele asemănătoare jocurilor. Simplul sistem al e-mailului ne oferă un exemplu pentru modul în care căutarea perfecțiunii, a realizăm **Si** a competenței îi împinse pe utilizatori spre acțiuni repetate, uneori iraționale. Te-ai surprins vreodată atunci când îți verificai e-mailul &ă niciun motiv deosebit? Poate te-ai hotărât în mod inconștient să îl deschizi pentru a vedea ce mesaje ai putea găsi. Pentru multe persoane, numărul de mesaje necitite reprezintă un fel de obiectiv ce trebuie însă, pentru a simți că primește o recompensă, utilizatorul trebuie să aibă un sentiment al realizării. Mailbox, o aplicație pentru

e-mail care se zvonește că a fost achiziționată de Dropbox cu 100 de milioane de dolari urmărește să rezolve frustrarea luptei în ceea ce pare o bătălie pierdută cu inboxul. Mailbox împarte ingenios e-mailurile în foldere clasificate pentru a crește frecvența cu care utilizatorii ajung la un „inbox zero” - o stare aproape mistică în care nu ai niciun e-mail necitit (figura 27). Bineînțeles că o parte a clasificării în foldere are loc printr-o scamatorie digitală, care nu ne arată unele e-mailuri cu prioritate scăzută și care le permite să apară din nou la o dată ulterioară. Dându-le însă utilizatorilor sentimentul că se ocupă mai eficient de e-mailul lor, Mailbox oferă ceva ce alți clienți de e-mail nu oferă - un sentiment de realizare și de perfecțiune.

n

Codecademy își propune ca învățarea scrierii d și primesc un feedback imediat. învățarea unei abilități noi este adesea plină de greșeli, dar Cod folosește dificultatea în avantajul său. Există întotdeauna o incertitudine ; primesc recompense variabile pe măsură ce învață - uneori re Dar pe măsură ce nivelul lor de competență se îmbunătățește, i muncesc pentru a avansa la un alt nivel, stăpânind curriculum-ul. Simbolurile progresului și feedback-ul variabil și imediat exploatează recompensele pentru



Considerente importante în proiectarea sistemelor de recompense

Recompensele variabile nu sunt o cale sigură spre succes

În mai 2007, a fost înființat un site numit Mahalo.com. O trăsătură reprezentativă a noului site era un forum cu întrebări și răspunsuri cunoscut sub numele de Mahalo Answers. Spre deosebire de site-urile cu întrebări și răspunsuri care existau deja, Mahalo a utilizat un stimulente special pentru a-i face pe utilizatori să întrebe și să răspundă la întrebări.

În primul rând, oamenii care trimiteau o întrebare ofereau un premiu sub forma unei monede virtuale, cunoscută sub numele de „Dolari Mahalo”. Apoi, alți utilizatori contribuiau cu răspunsuri la întrebare. **Și** cel mai bun răspuns primea premiul, care putea fi schimbat în bani adevărați. Oferind o recompensă financiară, fondatorii site-ului Mahalo au crezut că pot impulsiona angajamentul.

La început, Mahalo a avut parte de o atenție și de un trafic semnificative. În lunar site-ul. || Dar, cu timpul, utilizatorii au început să își piardă interesul. Deși plata premiului era variabilă, dintr-un oarecare motiv utilizatorilor nu li s-au părut că recompensele financiare erau destul de atrăgătoare.

Dar în timp ce Mahalo se chinuia să-și păstreze utilizatorii, a început să își ia avânt un alt site cu întrebări **Și** răspunsuri. Popularitatea site-ului Quora, lansat în 2010 de doi foști angajați ai Facebook, a crescut rapid. Spre deosebire de Mahalo, Quora nu oferea niciun cent celor care răspundeau la întrebările utilizatorilor. Atunci cum se explică faptul că utilizatorii au continuat să fie atât de captivați de Quora, dar nu și de Mahalo, în ciuda recompenselor sale financiare variabile?

În cazul lui Mahalo, directorii executivi au presupus că plata utilizatorilor va nu-i așa? Din nefericire, Mahalo nu a înțeles întru totul ce îi determina pe utilizatorii săi.

În cele din urmă, compania a descoperit că oamenii nu doreau să îblosească un site cu întrebări **Și** răspunsuri pentru a fi ce bani. Dacă fiCTORUL determinant era automat pentru jocuri de noroc, atunci recompensele veneau mult prea rar și erau prea mărunte ca să conteze.

Cu toate acestea, Quora a demonstrat că recompensele sociale și consolidarea variabilă a recunoașterii din partea semenilor se dovedesc a fi fiCTORI motivați care raportează satisfacția utilizatorului față de răspunsuri și care furnizează un flux continuu de feedback social. Recompensele sociale ale site-ului Quora s-au dovedit mai atractive decât recompensele financiare ale site-ului Mahalo.

O companie poate combina corect recompensa variabilă potrivită cu comportamentul plănuț doar înțelegând ce contează cu adevărat pentru Recent, „gamificarea” - definită drept folosirea de elemente specifice jocului în clasamentele se pot dovedi eficiente, dar numai dacă răspund unei nevoi a utilizatorului. Atunci când există o nepotrivire între problema clientului și adică nicio nevoie de a reveni în mod repetat la un site cărui li lipsește orice valoare odată ce a avut loc vizita inițială - gamificarea va da greș din cauza unei lipse de interes față de produsul sau serviciul oferit. Cu alte cuvinte, gamificarea nu reprezintă o soluție universală pentru a determina implicarea utilizatorului.

Recompensele variabile nu sunt un praf magic al zănelor pe care un designer de produs să îl poată presăra peste un produs pentru a-l face imediat mai atractiv. Recompensele trebuie să se potrivească în narațiune, să aibă legătură cu motivul pentru care este iblosit produsul **Și** să se alinieze cu tnggeni interni și cu motivațiile utilizatorului.

Mentținerea unui sentiment de autonomie

Quora a găsit succesul legând recompensa potrivita de comportamentul plănuir, acela de a pune întrebări și de a răspunde la ele. Dar în august 2012, compania a comis o gaia cât se poate de publică - una care ilustrează un alt considerent important atunci când folosim recompense variabile.

Într-un efort de a crește angajamentul utilizatorilor, Quora a introdus o funcționalitate nouă, numită „vizualizări”, care dezvăluia identitatea reală a oamenilor ce vizitau o anumită întrebare sau răspuns. Pentru utilizatori, feedback-ul de a cunoaște cine vedea conținutul adăugat de ei pe site s-a dovedit foarte contranant. De exemplu, utilizatorii puteau ști acum dacă o celebritate sau un investitor de capital de risc important vizualizau ceva ce au creat ei.

Și totuși, în cele din urmă funcționalitatea a fost în detrimentul lor. Quora i-a alerteze că istoricul lor de navigare pe site va fi expus altora. Într-o clipă, utilizatorii și-au pierdut prețiosul anonim atunci când întrebau, răspundeau sau pur și simplu vizualizau întrebările de pe Quora care erau personale, ciudate sau intime. || Mișcarea a instigat o revoltă a utilizatorilor și Quora a făcut cale întoarsă câteva săptămâni mai târziu, iacând această funcție opțională.

În ceea ce privește aspectele etice, avem o problemă importantă legată de rolul psihologic al autonomiei și de modul în care poate influența el angajamentul. Ca parte dintr-un studiu din Franța, cercetătorii au vrut să știe dacă pot influența câți bani dădeau oamenilor unui necunoscut care le cerea bani de autobuz, folosind doar câteva cuvinte cu o formulare aparte. Au descoperit o tehnică atât de simplă și de eficientă, încât aceasta a dublat suma pe care au dat-o oamenii.

autobuz, dar și pentru încurajarea donațiilor caritabile și participarea la sondaje cu voluntari. De fapt, o meta-analiză recentă a 42 de studii, în care

au fost implicați peste 22 000 de participanți a ajuns la concluzia că aceste câteva cuvinte, amplasate la sfârșitul unei cereri, reprezintă o metodă extrem de eficientă pentru a obține un acord, dublând probabilitatea ca oamenii să spună „da”. **p**

„ești liber să accepți sau să refuzi”.

Tehnica cu „ești liber să” demonstrează că avem Șanse mai mari să fim convinși atunci când posibilitatea noastră de a alege este afirmată din nou. Efectul a fost observat nu doar în timpul interacțiunilor față în față, ci și în cazul interacțiunilor prin e-mail. Deși cercetarea nu a analizat direct modul în care produsele și serviciile s-ar putea folosi de această tehnică, studiul ne furnizează informații importante despre modul în care companiile păstrează sau pierd atenția utilizatorilor.

De ce simplul fapt de a le reaminti oamenilor despre libertatea lor de alegere se dovedește a fi un lucru atât de eficient, după cum s-a demonstrat în studiul

Cercetătorii cred că expresia „ești liber să” ne dezarmează refuzul instinctiv ceea ce psihologii numesc „rezistență”, răspunsul care se declanșează imediat când îți este amenințată autonomia. rezistența este ținută în frâu. Dar principiile autonomiei și ale rezistenței pot fi formarea unor noi obiceiuri ale utilizatorilor? Iată două exemple pentru a demonstra că da, dar, bineînțeles, ai posibilitatea să decizi singur.

Să luăm, de exemplu, deprinderea obiceiului unui regim alimentar mai sănătos, un obiectiv către care tind mulți americani. Atunci când cauți în App Store de la Apple cuvântul „dietă”, primești ca răspuns 3 235 de aplicații, care aplicație din lista lungă este MyFitnessPal, a cărei aplicație iOS este evaluată de peste 350 000 de oameni.

aplicația și am încercat-o. MyFitnessPal e destul de simplu de folosit. Aplicația mi-a cerut să înregistrez

produsele pe care le mâneam și mi-a prezentat un număr

Timp de câteva zile am urmat programul și am introdus conștiincios informații despre tot ce am mâncat. Dacă înainte de asta as fi fost yenul de persoană care ține evidența pentru ce a mâncat, notând cu pixul pe hârtie, atunci MyFitnessPal ar fi fost o îmbunătățire binevenită.

utilizez MyFitnessPal și, deși la început a fost o noutate să folosesc aplicația, în curând a devenit o bătaie de cap. Să țin un jurnal în care să notez ceea ce mâneam nu însea parte din rutina mea zilnică și nu era ceea ce mi-am dorit atunci când am apelat la aplicație. Eu îmi doream să slăbesc, iar aplicația îmi spunea cum să o fac prin metoda ei strictă de a urmări calorile introduse și consumate. Din păcate, în scurt timp am descoperit că, dacă uitam să introduc o

în curând, am început să mă simt obligat să îi mărturisesc telefonului meu păcatele mele culinare. MyFitnessPal (*Prietenul meu în materie de fitness*) a devenit MyFitnessPain (*Păcostea mea în materie de fitness*). De, inițial eu așeseam să instalez aplicația, dar în ciuda fiptului că am avut cele mai bune

Adoptarea unui comportament nou și ciudat - monitorizarea calorilor în cazul meu - mi s-a părut a fi ceva ce trebuia să fac, nu ceva ce voiam să fac. Singurele mele opțiuni erau să mă supun sau să renunț. Așa că am renunțat.

Pe de altă parte, Fitocracy, o altă aplicație pentru sănătate abordează foarte diferit schimbarea comportamentului. Obiectivul aplicației este similar cu cel al aplicațiilor concurente - să li ajute pe oameni să înțieze o dietă mai bună și programe de exerciții. Totuși, ea se iblosește de comportamente fiimiliare pe care utilizatorii chiar vor să le facă, și nu se simt doar obligați.

La început, experiența cu aplicația Fitocracy a fost similară cu cea a altor aplicații pentru sănătate, care încurajează nou membri să își monitorizeze

consumul de hrană **și** exercițiile. Dar Fitocracy se diferențiază prin faptul că cum am făcut și eu cu MyFitnesspal, dacă aplicația nu exploatează un comportament autonom deja existent.

Înainte să încep să opun rezistență, am început să primesc aprecieri de la alți membri ai site-ului după ce mi-am introdus prima sesiune de alergare. Curios să știu cine îmi trimitea încurajările virtuale, m-am conectat. Acolo am văzut imediat o întrebare de la „mrosplock5”, o femeie care cerea siaturi în legătură cu o durere de genunchi în urma alergării. Trecând printr-un necaz asemănător în urmă cu câțiva ani, i-am lăsat un răspuns rapid: „Alergarea cu picioarele goale (sau cu încălțăminte minimalistă) a Scut să dispară durerile mele de genunchi. Cudat, dar adevărat!”

Nu am folosit Fitocracy pentru mult timp, dar e ușor să îți dai seama cum ar putea deveni cineva captivat. Înainte de toate, Fitocracy este o comunitate online. Aplicația m-a convins să-i urmez programul, oferind cadrul pentru scurtele discuții de la sală, dintre prieteni. Ritualul conectării cu oameni care gândesc la fel a existat dinainte de Fitocracy, iar compania profită de acest comportament, și astfel devine mai ușor să încurajezi oamenii, să primești și să oferi sfaturi, să fii laudat și ai mai multe satisfacții. De fapt, un studiu recent a descoperit că fiitorii sociali au fost cele mai importante motive pentru care Acceptarea socială e ceva la care râvnim cu toții și Fitocracy se folosește de nevoia universală de conexiune ca de o intrare în domeniul fitness-ului, oferind utilizatorilor instrumente și funcționalități noi, pe măsură ce ei își dezvoltă obișnuințe noi. Astfel, un utilizator al aplicației Fitocracy poate opta pentru vechea metodă de a adopta un comportament existent și soluția personalizată a companiei, care îl familiarizează ușor pe utilizator cu noile obiceiuri sănătoase.

Ca să fiu sincer, și MyFitnessPal are funcționalități sociale menite să îi mențină pe utilizatori în contact cu produsul. Totuși, spre deosebire de experiența utilizatorului, asta dacă apar vreodată. E clar că este prea devreme să ne dăm seama care dintre multitudinea de tehnologii de consum - cele care au modificat comportamentul zilnic a sute de milioane de oameni - sunt cele pe nu ne *obligă* nimeni să le folosim. Poate că o parte din iarmecul faptului că ne strecurăm câteva minute pe Facebook sau verificăm scorurile pe ESPN.com se datorează accesului nostru la un moment de autonomie pură - o evadare din situația în care Șefii și colegii de muncă ne spun Din nefericire, prea multe companii își creează produsele punând pariu că utilizatorii vor face ceea ce li *obligă* ele să facă, în loc să li lase să facă ceea ce vor ei. Companiile nu reușesc să schimbe comportamentul utilizatorilor pentru că serviciile lor nu sunt pe placul acestora din urmă, cărora li se cere adesea să învețe acțiuni noi și nefamiliare, în loc să li se ușureze rutinele vechi. o opțiune implicită între modul lor vechi de a face lucrurile și un mod nou și mai convenabil de a li se satisface nevoile existente. Menținând libertatea de a alege a utilizatorilor, produsele pot iacilita adoptarea unor noi obișnuințe și pot schimba comportamentul pentru totdeauna. Când sunt constrânși să facă ceva ce nu intenționau, așa cum a fost cazul atunci când Quora i-a iacut pe toți utilizatorii să opteze pentru funcționalitatea „vizualizari” sau când se simt ferți să adopte un comportament nou și ciudat de monitorizare a caloriilor pe MyFitnessPal, oamenii se simt adesea constrânși, controlul. E nevoie ca oamenii să dorească să folosească serviciul, nu să simtă că așa trebuie. **Ferește-te de variabilitatea finită** să primească laude iară precedent din partea criticilor și a publicului. Serialul urmărea viața lui Walter

White, un profesor de chimie de liceu, care devine un lord al drogurilor care prepara metamfetamina. Pe masura ce creștea numărul din ultimul sezon din 2013 a atras 5,9 milioane de spectatori și la sfârșitul serialului, Cartea Recordurilor Guinness i-a conferit titlul de cel mai apreciat serial TV al tuturor timpurilor. || Deși *Breaking Bad* datorează o mare parte a bazat pe o formula simplă pentru a-i face pe oameni dornici să îl vizioneze în continuare.

În centrul fiecărui episod - și de-a lungul arcului narativ al fiecărui sezon - se află o problemă pe care personajele trebuiau să o rezolve. De exemplu, în cadrul unui episod din primul sezon, Walter White trebuie să găsească o cale de a scăpa de cadavrele a doi traficanți de droguri care îi sunt rivali. Provoacă și împiedică soluționarea conflictului și se creează suspansul, iar publicul așteaptă să afle cum se termină povestea. În acest episod, White descoperă că unul dintre traficanții de droguri este încă în viață și se confruntă cu dilema de a fi nevoit să al fiecărui episod este rezolvat aproape de sfârșitul serialului, moment în care apare o nouă provocare ce stârnește curiozitatea spectatorilor. Serialul a fost conceput astfel încât singura modalitate de a ști cum o scoate la capăt Walter din situația în care se află la sfârșitul ultimului episod este să te uiți la următorul. Combinația de conflict, mister și deznodământ este la fel de veche ca și Necunoscutul este fascinant, iar poveștile grozave ne mențin atenția, amănând poveste despre un personaj simt de fapt ce simte și protagonistul. || Atunci când ne imaginăm că suntem în locul personajului, îl înțelegem motivația - inclusiv căutarea de recompense primite din partea tribului, ca urmare a vânătorii sau pentru sine. Empatizăm cu personajele deoarece sunt motivate de aceleași lucruri pentru a implica oameni, de ce ne pierdem în cele din urmă interesul pentru captivați de un serial TV,

de o carte extraordinară, de un joc video sau chiar de cele mai noi gadgeturi. Și totuși, cei mai mulți dintre noi își pierd interesul în decurs de câteva zile sau câteva săptămâni. De ce pare să se estompeze puterea recompenselor variabile?

Poate că cei de la Zynga, producătorii jocului de succes Farm Ville de pe Facebook, simbolizează natura schimbătoare a recompenselor variabile mai bine decât orice altă companie din ultimii ani, la care ne-am putea gândi. În 2009, Farm Ville a devenit un reper în spiritul global al vremii care nu trebuia ratat. Jocul a zdrobit recordurile ajungând rapid la 83,8 milioane de utilizatori activi lunar, profitând de platforma Facebook pentru a dobândi noi jucători. || În 2010, când „fermierii” își îngrijeau recoltele digitale - plătind bani reali pentru a achiziționa bunuri virtuale și nivele de joc - compania a generat venituri de peste 1 miliard de dolari. Dar în luna noiembrie a aceluiași an, acțiunile scăzuseră cu peste 80%. S-a dovedit că jocurile noi ale companiei Zynga nu erau deloc noi. Compania pur și simplu adusese câteva modificări jocului Farm Ville și, la scurt timp, jucătorii și-au pierdut interesul, la fel ca investitorii. Ceea ce fusese cândva nou și

variabilitatea și odată cu ea, și viabilitatea.

După cum demonstrează povestea companiei Zynga, elementul misterios este o competență importantă pentru a menține treaz constant interesul utilizatorilor. Jocurile online ca Farm Ville suferă de ceea ce eu numesc „variabilitate finită” - o

experiență care devine previzibilă după ce sunt utilizate. Deși în serialul sfârșit în cele din urmă. Serialul l-a captivat pe spectatori cu fiecare nou episod, dar acum, că s-a sfârșit, câți oameni care l-au văzut deja o dată se vor mai uita la și simplu nu ar mai părea la fel de interesant a doua oară. Poate că serialul va reinvia interesul cu un nou episod pe viitor, dar audiența pentru episoadele vechi, pe care oamenii le-au văzut deja, nu va mai culmina niciodată ca atunci când erau noi. Experiențele cu variabilitate finită devin mai puțin captivante deoarece în cele din urmă devin mai previzibile.

Afacerile cu variabilitate finită nu sunt inferioare *prin natura lor*, doar că funcționează cu diferite constrângeri. Trebuie să producă constant conținut și să ofere experiențe noi pentru a satisface dorința nestăvilă de noutate a consumatorilor lor. Nu este o coincidență că atât Hollywood-ul, cât și industria companie cu foarte mulți bani asigură susținerea și distribuția unui portofoliu de filme sau de jocuri, fără a ști exact care dintre ele va avea un succes răsunător.

Acest lucru se află în contrast cu companiile care fac produse ce prezintă o „variabilitate infinită” - experiențele care mențin interesul utilizatorilor, sprijinind varietatea prin folosire. De exemplu, jocurile pe care le poți juca până când se termină oferă o variabilitate finită, pe când cele pe care le joci cu alți oameni au un grad mai înalt de variabilitate infinită deoarece jucătorii înșiși modifică toate aspectele jocului. World of Warcraft, cel mai popular joc MMORPG—, captează încă atenția a mai bine de 10 milioane de utilizatori activi, la opt ani după prima sa lansare. || În timp ce Farm Vile se joacă în cea mai mare parte în singurătate, World of Warcraft se joacă pe echipe și comportamentul areu de anticipat al celorlalți oameni este cel care menține jocul

Deși consumul de conținut, la fel ca vizionarea unui serial TV, este un exemplu de variabilitate finită, crearea conținutului ține de o variabilitate infinită. Site-uri precum Dribbble, o platformă pentru designeri și artiști unde să își expună operele, exemplifică angajamentul pe termen lung, care provine din vanabilitatea infinită. Cei care contribuie pe site își împărtășesc proiectele, cerând feedback din partea altor artiști. Pe măsură ce noile tendințe și tipare se schimbă, paginile site-ului Dribbble se schimbă și ele. Variabilitatea a ceea ce pot crea utilizatorii Dribbble este nelimitată și site-ul aflat într-o schimbare permanentă oferă întotdeauna surprize noi.

Platformele ca YouTube, Facebook, Pinterest și Twitter se folosesc toate de conținutul a generat de utilizatori pentru a le asigura vizitatorilor un flux continuu infinită nu există garanția că își vor păstra utilizatorii pentru totdeauna. În cele din urmă - ca să împrumutăm din titlul lui Michael Lewis - apare „un lucru nou-nout” și consumatorii migrează spre el din motivele discutate în capitolele

Șanse să mențină atenția utilizatorilor, în vreme ce produsele cu variabilitate finită trebuie să se reinventeze în permanență, doar ca să țină pasul.

Ce fel de recompense ar trebui să ofere?

În principiu, sistemele de recompense variabile trebuie să satisfacă nevoile utilizatorilor, iacându-i în același timp să își dorească să revină pentru a fi în contact cu produsul. Serviciile și produsele care creează cele mai mari obișnuințe folosesc una sau mai multe dintre cele trei tipuri de recompense variabile, din partea tribului, în urma vânătorii și pentru sine. De fapt, multe produse care

De exemplu, e-mailul folosește toate cele trei tipuri de recompense variabile.

obligăția socială de a răspunde la e-mailuri și dorința de a fi considerați persoane agreabile (recompense din partea tribului). S-ar putea să fim

curioși legat de informațiile din e-mail. Poate că ne
așteaptă un mesaj care are legătură cu
informații despre oportunități sau despre
amenințări cu privire la posesiunile noastre
materiale **\$i** la mijloacele de trai (recompense în
urma vânătorii). În ultimul rând, e-mailul este o
sarcină în sine - care ne provoacă să punem în
ordine, să categorisim **\$i** să acționăm pentru a
elimina mesajele necitite. Suntem motivați de
natura nesigură a conținutului nostru de e-mail
fluctuant și ne simțim
Așa cum B.F. Skinner a descoperit în urmă cu peste
50 de ani, recompensele variabile reprezintă un
indemn eficient pentru a repeta acțiunile. Atunci
când designerii înțeleg ce îi motivează pe utilizatori
să revină la produsele care creează obișnuință, au
oportunitatea de a crea produse care corespund
intereselor lor.

pentru a proiecta
un produs care
creează
obișnuință. încă
lipsește o fiiză
finală esențială,
în completarea

buclei de
feedback a
primelor trei
etape ale
capcanei

—

trigger, adăune și recompensă variabilă. În următorul capitol vom învăța că pentru a determina utilizarea repetată este nevoie să îi ficim pe oameni să investească timp, efort sau capital social.

De ținut minte și de dat mai departe

- • Recompensa variabilă este a treia fiică a Modului Capcană și există trei tipuri de recompense variabile: din partea tribului, în urma vânlătorii și pentru sine.
- • Recompensele din partea tribului reprezintă cătarea de recompense sociale alimentate de conștința cu alți oameni.
- • Recompensele în urma vânlătorii reprezintă cătarea de resurse materiale și de informații.
- • Recompensele pentru sine reprezintă cătarea de recompense intrinseci legate de măiestrie, competență și perfecționare.
- • Atunci când ne este amenințată autonomia, ne simțim constrânși de lipsa de opțiuni și ne revoltăm adesea împotriva unui comportament nou. Psihologii numesc acest lucru "rezistența la schimbare". Mășinarea unei senzații de autonomie a utilizatorului este o cerință necesară pentru un contact repetat cu produsul.
- • Experiențele cu o variabilitate finită devin din ce în ce mai previzibile odată cu utilizarea și își pierd atracția cu timpul. Experiențele care mediu interesează utilizatorilor susținând variabilitatea utilizării prezintă o variabilitate infinită.
- • Recompensele variabile trebuie să satisfacă nevoile utilizatorilor, și în același timp trebuie să îi determine să își dorească să intre din nou în contact cu produsul.

Ce ai de făcut acum

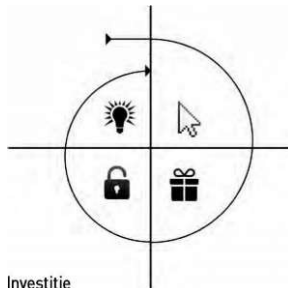
Apelază la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:

- • Discută cu cinci dintre clienții tăi într-un interviu cu final deschis,

pentru a identifica ce li se pare plăcut sau încurajator atunci când utilizează produsul tău. Se întâmplă să fii încântat sau surprins? Există ceva ce li se pare deosebit de satisfăcător atunci când utilizează produsul tău?

- Recapitulează etapele pe care clienții tăi le parcurg pentru a-ți utiliza produsul sau serviciul în mod curent. Ce rezultat (recompensă) îi adună din partea utilizatorului? Recompensa este satisfăcătoare, și totuși determină utilizatorii să îți dorească mai mult?
- Găsește trei modalități prin care produsul tău ar putea să intensifice căutarea de recompense variabile a utilizatorilor, folosind:
- Recompense din partea tribului – au satisfăcut datorită interacțiunii cu alte persoane
- Recompense de pe urma vânzărilor - lucruri, bani sau informații
- Recompense pentru sine - măiestrie, perfecționare, competență sau consecvență

**** Un joc video de rol online, simplu multi-jucător prescurtat MMORPG (în engleză: *Massively multiplayer online role-playing game*), este un gen de jocuri de calculator. Este un joc în care un număr mare de jucători interacționează unul cu altul într-o lume virtuală. Ca în toate jocurile de tip RPG, jucătorii își asumă rolul unui caracter ficțional (între o lume fantastică, de obicei) și prau controlul asupra acțiunilor lui. Jocurile MMORPG se disting de cele tip simplu player sau cele din rețea prin numărul de jucători și prin faptul că lumea persistă de-a lungul timpului.



Investiție

5. INVOKSTIIIA

În faza triggerului din Modelul Capcanei am discutat despre cât de important este să utilizezi triggeri interni potriviți. Apoi, utilizând triggeri externi, designerii îi pot îndemna pe utilizatori prin informații pentru a trece la următoarea acțiune planificată.

În continuare, în faza Acțiunii, am învățat despre rolul celor mai simple capitole precedent despre Recompense am analizat modul în care influențează rezultatele variabile o revenire repetată la un anumit produs. Mai există un comportamente automate, utilizatorii trebuie mai întâi să investească în

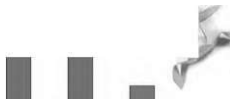
Schimbarea atitudinii

În capitolul unu am aflat despre studiul privind curățarea cu ață dentară desfășurată la University College din Londra, în care cercetătorii au determinat că frecvența unui comportament nou este un factor major în formarea unei noi obișnuințe. Studiul a mai descoperit și că al doilea cel mai important factor în formarea obișnuințelor este schimbarea de atitudine a participanților legată de comportament. Descoperirea este în concordanță cu graficul despre Zona Obișnuinței explicat în capitolul unu, care ilustrează că, pentru ca un comportament să devină unul de rutină el trebuie să apară destul de des și să aibă o utilitate evidentă. Schimbarea de atitudine este reprezentată de mișcarea ascendentă pe axa utilității percepute, până când comportamentul intră în Zona Obișnuinței. Dar pentru ca o schimbare de atitudine să aibă loc, trebuie să existe o schimbare în modul în care utilizatorii percep comportamentul. Vom începe acest capitol explorând misterul ce înconjoară modul în care investițiile mici ne schimbă percepția, transformând acțiuni nefamiliare în obișnuințe zilnice. S-a demonstrat că un fenomen psihologic cunoscut sub numele de intensificarea angajamentului determină crierul nostru să fică tot felul de lucruri video până când cad lați pe neașteptate și mor!! Este utilizată pentru a influența oameni să doneze mai mult pentru acțiuni caritabile.¹¹ A fost folosită chiar și pentru a-i sili pe prizonierii de război să treacă de partea taberei adverse.¹² Angajamentele pe care ni le asumăm au un impact puternic asupra noastră și care le cumpărăm și a obișnuințelor pe care ni le formăm. serviciu, cu atât îl prețuiesc mai mult. De fapt, există suficiente dovezi care sugerează că alegem să muncim într-un domeniu de care suntem pasionați.

Ne prețuim eforturile în mod irațional

Într-un studiu din 2011, Dan Ariely, Michael Norton și Daniel Mochom au
Căpva studenți din America au primit instrucțiuni pentru a realiza un cocor sau o broască origami. După acest exercițiu, studenților li s-a cerut să își cumpere creația, licitând de la un dolar. Cei care le realizaseră au fost informați ca va fi extras un număr între 0 și 100. Dacă acesta depășea prețul lor de pornire, creatorii lor rămăneau cu mâna goală - dar dacă era egal sau mai mic decât oferta lor, urmau să o plătească și să își păstreze origami-ul. Între timp, unui grup separat de studenți care se aflau în altă încăpere și care nu cunoșteau identitatea celor care realizaseră origami-urile, li s-a cerut să liciteze pentru ele, folosind aceeași procedură. În mod asemănător, unui al treilea grup independent li s-a cerut să liciteze pentru origami-uri ascute de experți, după aceleași criterii. Rezultatele au arătat că cei care și-au făcut singuri animalele origami și-au evaluat creația la de cinci ori mai mult decât evaluarea celui de-al doilea grup și aproape la fel de mult ca evaluările origami-unilor făcute de experți (figura 29). Cu alte cuvinte, cei care au muncit pentru realizarea lor au asociat o valoare mai mare creațiilor lor din hârtie doar pentru că nu lucrau la ele. Ariely numește acest lucru „efectul KEA”.

£



Origami Ofertele din făcut de ei partea terților

KEA, cel mai mare comerciant de mobilă din lume, vinde mobilier pentru casă, la un preț convenabil și care urmează să fie asamblat. Inovația-cheie a costurilor cu forța de muncă, să crească eficiența distribuției și să utilizeze mai bine spațiul din magazinele ei.

Spre deosebire de competitorii ei, care vând mărfuri asamblate, IKEA își pune clienții la muncă. Se dovedește că există un beneficiu ascuns atunci când îi

clienților să își asambleze singuri mobila, Ariely crede că aceștia dezvoltă o dragoste irațională față de mobila pe care au montat-o, la fel cum au făcut subiecții din experimentele cu origami. Așcherile care se folosesc de efortul

Căutăm să fim în concordanță cu comportamentele anterioare

Origami expert

- că judecata nu ne este întunecată de acțiunile din trecut. Dar de fapt, studiile relevă că trecutul nostru este un prezicator excelent al viitorului.

caselor lor indicatoare mari, neplăcute la vedere pe care scria: „Conduceți cu atenție”.|| Au fost testate două grupuri. În primul grup, doar 17% dintre subiecți au acceptat cererea, în timp ce 76% dintre cei din al doilea grup au

discrepanțe? Grupurile erau identice, cu excepția unui singur factor.

Cei din al doilea grup îi seseră abordați cu două săptămâni înainte de cererea cu indicatorul din

curte și li se ceruse să pună la fereastră un indicator mult mai mic, de 7 cm, cu cuvintele „Fii un Șofer prudent”. Aproape toți cei cărora li s-a cerut să pună mesajul mai mic au fost de acord. Când cercetătorii s-au întors peste două săptămâni, o majoritate covârșitoare a acestor locuitori au înlocuit de bunăvoie indicatorul mic cu cel mare, pe peluza din față.

Disponibilitatea mai mare a proprietarilor de case de a pune indicatorul mare și supărător în grădina lor, după ce le acceptaseră pe cele mai mici demonstrează impactul proiecției noastre pentru concordanță cu comportamentele anterioare. Investițiile mici, cum ar fi plasarea unui indicator micuț la fereastră pot duce la schimbări majore ale comportamentelor viitoare.

Evităm disonanța cognitivă

Într-o iadulă clasică a lui Esop, o vulpe infometată dă peste niște struguri ce atârnă de o viță. Vulpea își dorește cu disperare strugurii. Dar oricât de mult se străduiește, nu poate ajunge la ei. Frustrată, vulpea decide că probabil strugurii în poveste, vulpea se consolează singură, schimbându-și percepția despre dulci și gata de cules și că totuși ea nu poate să-i obțină. Pentru a împăca aceste două idei incompatibile, vulpea își schimbă percepția despre struguri și își alină durerea pe care psihologii o numesc „disonanță cognitivă”.

Manipularea irațională a modului în care cineva vede lumea nu se limitează la animalele fictive din poveștile pentru copii. Și noi, oamenii facem acest lucru.

Gândește-te la cum ai reacționat prima oară când ai sorbit dintr-o bere sau când ai încercat o mâncare picantă. Abstă-bună la gust? Puțin probabil. Corpul gusturi dobândite este una de respingere și totuși învățăm să le agreăm datorită faptului că ne expunem la ele în mod repetat. Li vedem pe alții cum se delectează cu ele, mai încercăm puțin și cu timpul ne obișnuim. Pentru a evita disonanța

cognitivă potrivit căreia nu ne place ceva de care alții se bucură foarte mult, ne schimbăm încet percepția asupra lucrurilor care nu ne-au plăcut odinioară.

Luete împreună, cele trei tendințe descrise mai sus ne influențează acțiunile viitoare. Cu cât depunem mai mult efort pentru a realiza un lucru, cu atât avem mai multe Șanse să îl prețuim. Avem mai multe Șanse să fim în concordanță cu comportamentele anterioare. Și, în cele din urmă, ne schimbăm preferințele pentru a evita disonanța cognitivă.

prin care ne schimbăm atitudinile Și convingerile, pentru a ne adapta din punct de vedere psihologic. Raționalizarea are rolul de a conferi motive pentru comportamentele noastre, chiar și atunci când acele motive au fost create probabil de alții.

La o conferință din domeniu în 2010, Jesse Schell, un renumit designer de jocuri și profesor la L'Universitatea Carnegie Mellon a vorbit despre procesul ciudat de gândire de care dau dovadă unii jucători în mediul online. || Schell a analizat Mafia Wars, unul dintre primele succese cu care cei de la Zynga au dat

„în mod clar aici e vorba despre multe elemente de psihologie, pentru că, dacă cineva ar fi spus - Hei, vom fi pe un joc pe bază de text cu mafiști, care va câștiga peste 100 de milioane de dolari, ai spune. „- Nu cred că veți reuși.” Nu-i așa?” a spus Schell.

imitându-i pe criticii din acea perioadă care la început au desconsiderat jocul online gratuit, care în varianta lui inițială era bazat în principal pe text. Dar cei de la Zynga și-au folosit cunoștințele de psihologie unană pentru a crea un produs irezistibil la momentul respectiv.

Mafia Wars a fost printre primele jocuri care au utilizat informații despre prietenii de pe Facebook ai jucătorului. „Nu mai e doar o lume virtuală. Sunt prietenii tăi reali”, a spus Schell. „Și te joci și chiar e grozav... însă apoi. hei. hei. prietenul meu real e mai bun decât mine. Cum pot să repar asta? Ei

bine, pot să mă joc mai mult sau aş putea să bag pur şi simplu 20 de dolari - AHA! E chiar mai bine dacă cei 20 de dolari pe care îi bag validează ceva ce ştiu că este adevărat, că sunt mai grozavi decât Steve, colegul meu de cameră din facultate." orice lucru căruia îi dedici timp „Probabil că merită asta”, şi începi să crezi. „De ce? Pentru că mi-am petrecut timpul făcând acest lucru!”. Şi, prin urmare, probabil că se merită să bag 20 de dolari pentru că uite cât timp mi-am petrecut cu el. Şi acum că am băgat 20 de dolari, probabil că e valoros, pentru că, în caz contrar, numai un idiot ar investi 20 de dolari”.

Felul în care descrie Schell curiosul proces de raționalizare din Mafia Ware ne ajută să demonstrăm logica ciudată a modului în care ne schimbăm preferințele. Atunci când jucătorii au de gând să fiică o achiziție, recunosc că nu este înțelept percepe strugurii ca fiind acri pentru a-și reduce frustrarea cauzată de iaptul că nu poate să ajungă la ei, jucătorii își justifică achizițiile pentru a se convinge de un lucru care ar vrea să fie adevărat - și anume că nu sunt nesăbuiți. Singura soluție Schimbările cognitive care duc la schimbarea comportamentului ajută la determina utilizatorii să investească în ele? Cum poate un produs să-i determine pe utilizatori să fie loiali unui serviciu până când acesta devine o obișnuință?

Efort în doze mici

Într-o buclă de feedback standard, imboldul, acțiunea și ciclul recompenselor ne pot schimba comportamentul imediat. De exemplu, un indicator echipat cu radar reprezintă un mod eficient de a-i iace pe Șoferi să încetinească imediat, arătându-le viteza mașinii lor comparativ cu limita de viteză afișată.

Însă acest tipar diferă atunci când vine vorba despre modul în care ne formăm obișnuințe legate

de produse. Modelul Capcanei nu este doar un cadru pentru a schimba comportamentul o singură dată, el este un tipar proiectat pentru a crea spontan al utilizatorului, este nevoie de ceva mai mult decât de o buclă de feedback în trei etape. Ultimul pas din Modelul Capcanei este Faza Investiției, momentul în care utilizatorilor li se cere să depună puțin efort. În acest punct, ei sunt îndemnați să

Spre deosebire de Faza Acțiunii din Capcană, discutată în capitolul trei, satisfacția imediată.

De exemplu, în cazul celor de la Twitter, investiția vine sub forma urmăririi cineva, nicio stă sau insignă pentru a-ți susține acțiunea. Urmărirea este o investiție în serviciu, care crește probabilitatea ca utilizatorul să verifice Twitter pe viitor.

De asemenea, în opoziție cu Faza Acțiunii, cea a Investiției sporește

utilizatorilor ar trebui să fie cât mai „ușoare” (și mai lipsite de efort) posibil. Această abordare încă este valabilă în general, la fel ca și sfatul meu din Faza Acțiunii, de a face acțiunile planificate cât mai simple posibil. Totuși, în Faza Investiției, cererea adresată utilizatorilor de a depune puțin efort vine după ce aceștia au primit recompense variabile, nu înainte.

Momentul în care ceri investiții din partea utilizatorului este extrem de important. Dacă o companie cere investiția după ce a oferit recompensa, are ocazia de a profita de pe urma unei trăsături fundamentale a comportamentului uman.

Într-un experiment deslășurat de cercetători de la Stanford, două erupun de oameni au primit indicația să realizeze o sarcină cu ajutorul computerelor. Participanților la studiu li s-a cerut inițial să-și folosească computerele desemnate pentru a răspunde la o serie de întrebări. Computerele puse la dispoziția primului grup au fost utile când au răspuns la întrebările

participanților, în vreme ce computerele prevăzute pentru al doilea grup erau programate să fie inutile, oferind răspunsuri neclare. După ce au terminat de executat sarcina, participanții au schimbat apoi rolurile și computerele au început să le ceară oamenilor ajutor pentru întrebările lor. Studiul a descoperit că grupul care a primit computere utile a depus aproape

Rezultatele au arătat că reciprocitatea nu e o caracteristică exprimată doar între oameni, ci și o trăsătură observată atunci când oamenii interacționează c

U

supraviețuiești. După cum se dovedește, investim în produse și în servicii din același motiv pentru care depunem efort în relațiile noastre.

Ideea semnificativă de care trebuie să ții cont în Faza Investiției este să proști de faptul că utilizatorii știu că serviciul se va îmbunătăți pe măsură ce este utilizat (și, odată cu investiția personală). La fel ca întotdeauna în trecut, cu cât oamenii depun mai mult efort, cu atât mai mult beneficiază ambele părți.

Valoare stocată

Spre deosebire de bunurile fizice din lumea reală, software-ul care ne face tehnologia să funcționeze se poate adapta la nevoile noastre. Pentru a deveni mai bună odată cu folosirea, tehnologia care crează obligația utilizatorilor de a investi pe care le fac utilizatorii în produs, pentru a îmbunătăți experiența. Valoarea stocată investită de utilizatori în produs crește probabilitatea că îl vor folosi din nou în viitor și înbracă mai multe forme.

Conținutul

De fiecare dată când utilizatorii aplicației iTunes de la Apple adaugă o melodie în colecția lor, devin mai atașați de acest serviciu. Melodiile dintr-un playlist sunt un exemplu pentru a demonstra modul în care conținutul sporește valoarea serviciului. Nici iTunes de la Apple, nici utilizatorii săi nu au creat melodiile și totuși, cu cât adaugă mai mult conținut, cu atât colecția muzicală devine mai valoroasă (figura 30).

Accumulând conținut prin intermediul unui singur serviciu, utilizatorii pot face mai multe cu muzica lor și iTunes devine mai bun pe măsură ce este utilizat, învățându-le preferințele. Prin investiția repetată a utilizatorilor, tot mai multe melodii devin accesibile pe mai multe dispozitive Apple. În 2013, Apple a dezvoltat al nouălea serviciu iTunes Radio, va furniza recomandări muzicale personalizate pe baza genului de muzică din colecțiile iTunes ale utilizatorilor. Noua caracteristică ne oferă încă un exemplu pentru modul în care tehnologia se adaptează și se îmbunătățește pe baza investițiilor utilizatorilor.

Conținutul poate fi creat și de utilizatorii unui

serviciu. De exemplu, fiecare actualizare a status-ului, fiecare „îmi place”, fiecare fotografie sau clip video distribuite pe Facebook se adaugă în cronologia utilizatorului, spunând din nou povestea experiențelor anterioare și a relațiilor unei persoane. Pe măsură ce utilizatorii continuă să distribuie informații și să interacționeze cu ele prin

intermediul serviciului, viața lor digitală este înregistrată și arhivată. Colecția de amintiri și de experiențe, adunate la un loc devine mai valoroasă și cu timpul devine mai greu să renunți la acest serviciu, pe măsură ce investiția personală a utilizatorilor în site ajunge tot mai mare.

Date

Informațiile generate, adunate sau create de utilizatori - cum ar fi cântecele, fotografiile sau articolele de știri - sunt exemple de valoare stocată sub formă de conținut, însă utilizatorii investesc uneori într-un serviciu adăugând în mod activ sau pasiv date despre ei înșiși sau despre comportamentele lor.

1 n s 0



Pe LinkedIn, CV-ul online al utilizatorului reprezintă conceptul de date sub ferma

valorii stocate.
De fiecare dată
când cei care își
caută un loc de
muncă închid
serviciul, sunt
îndemnați să
adauge mai
multe informații.
Compania a
descoperit că, cu
cât utilizatorii
investeau mai

multe informații în site, cu atât

t
devinam mai fideli față de el. După cum mi-a spus Josh Elman, un responsabil senior de produs din perioada de început a companiei, „Dacă reușeam să îi facem pe utilizatori să introducă măcar puține informații, șansule ca ei să revină erau mult mai mari”. Faptul că utilizatorii depuneau puțin efort pentru a furniza date suplimentare a creat o capcană de încredere care să îi facă pe oameni să revină la acest serviciu.

Mint.com este un instrument online pentru finanțele personale folosit de milioane de americani. Serviciul reunește toate conturile utilizatorului într-unul singur, furnizând o imagine completă a componenței lor financiare - dar numai dacă îți investesc timpul și datele în acest serviciu. Mint furnizează multiple oportunități pentru ca utilizatorii să își personalizeze site-ul și să îl facă mai valoros pe măsură ce îl folosesc. De exemplu, asocierea conturilor, clasificarea tranzacțiilor sau crearea unui buget, toate acestea reprezintă o formă de investiție. Cu cât sunt adunate mai multe date, cu atât mai mult crește valoarea stocată a serviciului (figura 31).



Figure 31

Următorii de pe Twitter

În dimineața ofertei publice inițiale a companiei Twitter, 2013, un comentator de știri de pe canalul de televiziune Bloomberg a scris: „Tehnologia necesară pentru a pune bazele companiei putea singură ză...”¹¹ Și chiar avea dreptate. Twitter este o aplicație sir cunoștințe minime de programare își poate crea propria clonă a media în valoare de mai multe miliarde de dolari.

Faptul că urmăriști mulți oameni pe Twitter și faptul că ai mulți urmăritori oferă o valoare extraordinară și reprezintă un factor-cheie pentru ceea ce îi ține captivi pe utilizatorii de pe Twitter. (Figura 32)



Din perspectiva urmăritorilor, cu cât lista de utilizatori urmăriți adună mai mulți utilizatori pe Twitter, cu atât serviciul va reuși să transmită mai mult conținut interesant. Investiția în faptul că îi urmărești pe oamenii potriviți crește valoarea produsului, afișând în feed-ul fiecărui utilizator al Twitter un conținut îmbunătățirea per total a serviciului.

Pentru cel care postează tweet-uri și care caută urmăritori, cu cât are mai mulți, cu atât serviciul devine mai valoros. Obiectivul creatorilor de

conținut de pe
Twitter este să
ajungă la un
public cât mai
larg posibil.
Singurul mod
valabil prin care
poți dobândi noi
urmăritori este
să trimiți tweet-
uri pe care alții
le consideră
suficient de

interesante
pentru a merita
să te
urmărească.
Așadar, pentru a
dobândi mai
mulți urmăritori,
creatorii de
conținut trebuie

S

ăserviciului pentru ambele părți, pe măsură ce este
folosit mai mult. Pentru mulți utilizatori,
schimbarea serviciului ar însemna să renunțe la ani
întregi de

Reputația

Reputația reprezintă o formă de valoare stocată pe
care utilizatorii pot miza la propriu. Pe piețele
online cum ar fi eBay, TaskRabbit, Yelp și Airbnb,
cei care au punctaj negativ sunt tratați diferit
fiți de cei care se bucură de o reputație bună.

Poate fi adesea un fictor hotărător pentru a determina prețul pe care îl pe TaskRabbit, ce restaurante apar în topul rezultatelor căutării pe Yelp și prețul închirierii unei camere pe Airbnb. Pe eBay, atât cumpărătorii, cât și vânzătorii își iau foarte în serios reputația. Gigantul în comerț electronic scoate la iveală punctaje ale calității generate de utilizatori pentru fiecare cumpărător și vânzător și li premiază pe cei mai activi utilizatori ai săi cu insigne ce simbolizează că sunt demni de încredere. Pentru companiile care au reputații proaste este dificil, dacă nu chiar imposibil să concureze cu vânzătorii care sunt foarte bine cotați. Reputația reprezintă o formă la serviciul în care și-au investit eforturile, pentru a menține un punctaj

'U&'^A.
Jiji *m ira
Competența

Atunci când investești timp și efort pentru a învăța să folosești un produs, este o formă de investiție și de valoare stocată. Odată ce un utilizator a dobândit deplaseze spre dreapta pe axa Posibilității a Modelului Comportamental Fogg despre care am discutat în capitolul trei. După cum descrie Fogg, lipsa rutinei este un factor al simplității și, cu cât un comportament este mai familiar, cu atât sunt Șanse mai mari ca utilizatorul să îl adopte. De exemplu, Adobe Photoshop este cel mai folosit program de editare grafică profesională din lume. Software-ul firmizează sute de caracteristici avansate pentru crearea și manipularea imaginilor. La început e greu să înveți programul, dar pe măsură ce utilizatorii se familiarizează cu el - investind adesea ore în șir, uitându-se la tutoriale și citind ghiduri de instrucțiuni - devin mai competenți și

măiestrie (recompense pentru sine). Din păcate pentru profesioniștii în desen, majoritatea acestor lucruri învățate nu se transpun și în aplicațiile concurente. Odată ce utilizatorii au investit efortul de a dobândi o competență, e mai puțin probabil să fie utilizată sarcini împovărătoare. Chiar din contră, de fapt. La fel ca în Faza Acțiunii descrisă în capitolul trei, pentru a obține comportamentul plănuț în Faza Investiției, designerii de produs trebuie să ia în considerare dacă utilizatorii sunt suficient de motivați și dacă au capacitatea de a adopta comportamentul plănuț. Dacă utilizatorii nu iau ceea ce designerul a intenționat în Faza Investiției, atunci probabil că acesta le cere să fiică prea mult. Îți recomand să organizezi investiția pe care ți-o dorești din partea utilizatorilor tăi pe parcursul mai multor etape, în patru sarcini mai grele, atunci când trec prin fizele din Modelul Capcanei. După cum tocmai am văzut, utilizatorii investesc valoare în serviciu în Faza Investiției, care crește foarte mult probabilitatea ca utilizatorii să revină.

Pregătirea următorului trigger

După cum am descris în capitolul doi, triggerii îi fie pe utilizatori să revină și să folosească produsul. În cele din urmă, produsele ce formează obișnuință obișnuința, utilizatorii trebuie să ibloseasca mai întâi produsul prin multiplele treceri ciclice din Modelul Capcanei. Așadar, triggerii externi trebuie folosiți din nou pentru a-i face pe utilizatori să revină și a începe un nou ciclu. Tehnologiile ce formează obișnuințe profită de comportamentul anterior al utilizatorilor pentru a iniția în viitor un trigger extern. Utilizatorii stabilesc triggerii viitori în timpul fizei Investiției, furnizându-le companiilor oportunitatea de a-i face pe utilizatori să intre din nou în contact cu produsul. În continuare vom explora câteva

exemple pentru modul în care au contribuit companiile la pregătirea următorului trigger în timpul Fazei Investiției.

Any.do

Păstrarea utilizatorilor reprezintă o provocare pentru orice afaceri, dar mai ales pentru aplicațiile mobile destinate consumatorilor. Potrivit unui studiu al unei firme de analiză mobilă, 26% dintre aplicațiile mobile din 2010 au fost descărcate și folosite doar o singură dată. [1] Date suplimentare sugerează că

Any.do este o aplicație mobilă simplă de management al sarcinilor, folosită curățătoare, să cumperi lapte sau să o suni pe mama. Fiind conștienți de provocarea pe care o reprezintă retenția consumatorilor mobili neastornici, creatorii aplicației au proiectat-o astfel încât să îi orienteze pe utilizatori să investească încă de la început. În timpul primei folosiri a aplicației, Any.do te învață cu eleganță cum să folosești produsul (figura 34). Triggerul vine sub forma instrucțiunilor clare și ușor de urmat. În consecință, acțiunea care urmează este ca utilizatorul să fică ceea ce îi spune aplicația. Recompensele variabile vin sub forma unui mesaj prin care utilizatorii sunt felicitați și a satisfacției de a

calendar,
permițându-i
aplicației Any.do
să aibă acces la

programul
utilizatorilor.
Făcând acest
lucru, utilizatorii
îi dau aplicației
permisiunea să
trimită o
notificare după
ce se sfârșește
următoarea
întâlnire
programată.
Aces

t

trigger extem îi îndeamnă pe utilizatori să revină la aplicație pentru a înregistra următoarea sarcină, după întâlnirea la care tocmai au participat. În scenariul celor de la Any.do, aplicația trimite utilizatorilor un trigger extem în momentul în care este cel mai probabil ca aceștia să experimenteze triggerul intern al anxietății de a nu uita să îndeplinească o sarcină după ce a avut loc întâlnirea. Aplicația Any.do a anticipat o nevoie și îi pregătește pe utilizatori pentru a avea succes.



Figura 34

Tinder

La mijlocul anului 2013, o companie nouă și în vogă a intrat pe piața online extrem de competitivă a întâlnirilor: Tinder a captat rapid atenția a milioane de oameni ce căutau dragostea printr-o interfață simplă, generând 3,5 milioane de perechi potrivite din 350 de milioane de swipe-uri în fiecare zi.¹⁴ După ce lansează aplicația mobilă și se conectează cu Facebook, utilizatorii redescoperă profilurile altor persoane singure. Fiecare partener care pare potrivit este prezentat sub forma unei cărți de vizită. Dacă nu ești interesat, faci swipe la stânga, iar dacă acea persoană specială e pe placul tău, dai swipe la dreapta (figura 35). Dacă ambele persoane își exprimă interesul, se formează o pereche potrivită și un chat privat îi conectează pe cei doi porumbel.

Simplificând investiția de a alege un potențial partener, Tinder face ca șansele indicării semnificativ trigger să crească la fiecare swipe. Cu cât sunt mai multe swipe-uri, cu atât se înmășină mai multe potențiale perechi potrivite și, bineînțeles, fiecare dintre acestea le trimite notificări ambelor părți interesate.



Snape hat

Din iunie 2013, o aplicație populară pentru distribuirea de fotografii se laudă cu înseamnă că un utilizator obișnuit al aplicației Snapchat trimite în fiecare zi 40 De ce sunt însă utilizatorii atât de îndrăgostiți de Snapchat? În mare parte, succesul său poate fi atribuit faptului că utilizatorii apelează la următorul trigger de fiecare dată când folosesc serviciul. Snapchat e mai mult decât o cale de a SMS - cu un bonus care constă în faptul că are integrat un cronometru, care **instrucțiunile expeditorului. Utilizatorii trec prin Faza Investiției din Modelul Capcanei de fiecare dată când trimit un selfie, o măzgăleală făcută de ei sau o fotografie caraghioasă. Fiecare fotografie sau clip video trimisă conține un îndemn implicit la răspuns și e incredibil de ușor să răspunzi unei poze din interfața Snapchat, apăsând cu degetul de două ori pe**

mesajul original. Caracteristica autodistrugerii încurajează răspunsurile rapide, ducând la o discuție în ambele sensuri, ceea ce face ca oamenii să fie captivați de serviciu și face apel la următorul trigger la fiecare mesaj trimis.

Pinterest

Ca multe rețele sociale, Pinterest face apel la următorul trigger în timpul Fazei Investiției din capcană. Pentru mulți dintre cei 50 de milioane de utilizatori lunari ai site-ului, avizierul online a înlocuit obiceiul de a naviga pe site-urile web centrate pe modă - și, înainte de internet, de a răsfoi revistele și de a îndoi paginile preferate.¹¹² Triggerul intern pentru utilizatori este adesea plictiseala, pentru care site-ul oferă un leac rapid. Odată ce s-au înregistrat, singura acțiune pe care utilizatorii o au de făcut este să înceapă să deruleze pagina, pe măsură ce Pinterest le prezintă o multitudine de recompense variabile. În primul rând, deoarece Pinterest este o colecție de articole interesante de care se ocupă oamenii, site-ul afișează o recompensă intermitentă eficientă care are legătură cu vânătoarea de obiecte dorite, chiar dacă sunt doar imagini. Site-ul furnizează și un mijloc de comunicare cu prietenii **Și** cu oamenii ce împărtășesc gusturi asemănătoare. Recompensele primite din partea tribului rezultă din variabilitatea postării de imagini ca un mijloc de comunicare. S-ar putea ca un utilizator să fie curios să știe ce pin a făcut un prieten, nu doar pentru imaginea în sine, ci datorită relației. În sfârșit, utilizatorii aplicației Pinterest investesc în site de fiecare dată când postează o imagine a lor, când postează din nou imaginea cuiva, când comentează sau când apreciază un conținut de pe site (figura 36). Fiecare dintre aceste investiții măruntă îi oferă site-ului Pinterest date pentru a personaliza conținutul site-ului după gustul fiecărui utilizator individual și face să intervină următorul trigger. Fiecare pin, re-pin, fiecare apreciere pozitivă sau comentariu îi

atunci când altcineva a contribuit cu ceva la firul
discuției, declanșând dorința de



Pinterest demonstrează clar cele patru faze ale
Modelului Capcanei. El este un flux continuu, de la
nevoia triggerului intern care îl împinge pe
utilizatori spre acțiunea planuită, prin recompensa
variabilă și în cele din urmă prin investiție, care
face și ea loc următorului trigger extern. Utilizatorii
aplicației Pinterest trec prin ciclul Capcanei de la
început până la sfârșit și apoi revin de bunăvoie la
punctul de început al unui nou tur.
În acest capitol am aflat cum investiția în produs
este ca aia ce îl trage pe utilizator și îl face să
revină. Pentru a face acest lucru, tehnologia ce
crează obișnuință face să crească valoarea
produsului la fiecare trecere prin Capcană. Prin
intermediul unor treceri ciclice succesive prin
Modelul Capcanei, utilizatorilor le place tot mai
mult experiența respectivă. Ajung să se bazeze din
ce în ce mai mult pe produs ca fiind soluția pentru
problemele lor și, în cele din urmă, se formează
noua obișnuință - și rutina.
Cu cât utilizatorii investesc mai mult într-un produs
facând puține eforturi, cu atât el devine mai valoros
în viața lor și cu atât mai puțin pun ei la îndoială
utilizarea lui. Bineînțeles că utilizatorii nu rămân
captivați pentru totdeauna, întotdeauna va apărea
ceva mai bun și va oferi o capcană mai eficientă și
mai convingătoare. Totuși, creând obișnuințe
alimentate de investiția într-un produs

Obişnuinţele utilizatorului sunt greu de schimbat şi conferă avantaje competitive puternice oricărei companii care este destul de norocoasă încât să le creze.

De ținut minte și de dat mai departe

- Faza Investiției este al patrulea pas din Modelul Capcanei.
 - Spre deosebire de Faza Acțiunii, care oferă o satisfacție imediată, Faza Investiției se referă la anticiparea recompenselor din viitor.
 - Investiția într-un produs creează o preferință, datorită tendinței noastre de a ne supraevalua munca, de a rămâne în concordanță cu comportamentele din trecut și de a evita disonanța cognitivă.
 - Investiția urmează după fiza recompensei variabile, atunci când sunt cele mai multe Șanse ca utilizatorii să răspundă cu aceeași monedă.
 - Investițiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să revină, îmbunătățind serviciul pe măsură ce este folosit mai des. Ele facilitează acumularea de valoare stocată sub forma conținutului, a datelor, a persoanelor care te urmăresc, a reputației și a abilităților.
 - Investițiile cresc probabilitatea ca utilizatorii să treacă din nou prin Capcană, lăsând loc pentru următorul trigger pentru a relua ciclul de la
- Ce ai de făcut acum**
- Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit în ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” pentru a realiza următoarele exerciții:
- Revizuiște-ți fluxul. Ce fel de „eforturi mici” fie utilizatorii tăi pentru a crește probabilitatea ca ei să se întoarcă?
 - Găsește trei moduri de a adăuga investiții mici în produsul tău
 - Pregăti următorul trigger

• Stoca valoare sub formă de date,
conținut, urmăritori, reputație și pricepere

- Identifica de
cât timp este
nevoie pentru ca
un „trigger” să îi
fică p

e6. CE VU FACE CU TOATE ACES TEA?

Modelul Capanei este destinat să conecteze problema utilizatorului cu soluția designului destul de flexant încât să se creeze o obișnuință. Este un cadru pentru a crea produse care rezolvă nevoi ale utilizatorului printr-un angajament pe termen lung.

Pe măsură ce utilizatorii trec prin ciclurile Modelului Capanei, învață să își satisfacă nevoile folosind produsul ce creează obișnuință. Capanele eficiente îi fac pe utilizatori nu doar să fie stimulați de triggeri externi, ci să dezvoltă asocieri mentale cu triggeri interni. Utilizatorii trec de la o implicare redusă la una ridicată și de la o pederiță scăzută la una ridicată.

Asum ați pregătit să folosiți Modelul Capanei pentru a-ți pune aceste cinci întrebări fundamentale pentru crearea unor capane eficiente:

1. Ce îți doresc cu adevărat utilizatorii? Ce durare are produsul tău? (Triggerul intern)
2. Ce îi aduce pe utilizatori la serviciul tău? (Triggerul extern)
3. Care este cea mai simplă acțiune pe care utilizatorii o efectuează așteptând recompensa și cum îți poți simplifica produsul pentru a o face mai ușoară? (Adjunca)
4. Utilizatorii sunt mulțumiți de recompensă, și cu toate acestea, îți doresc mai mult? (Recompensa variabilă)
5. Ce îți dă de „afectare caldă” investesc utilizatorii în produsul tău? Acest lucru pregătește terenul pentru următorul trigger și stochează valoare pentru a îmbunătăți produsul odată cu folosirea? (Investiția)

Caracterul moral al manipulării

Și acum? Acum că ai aflat care este tipul pentru crearea tehnologiilor ce creează obișnuințe, cum vei folosi această informație?

Poate că în timp ce citeai această carte te-ai simțit un pic tulburat citind ceea ce pare a fi o carte de rețetă pentru manipulare. Poate te-ai simțit un pic tulburat citind ceea ce pare a fi o carte de rețetă pentru controlul minții. Dacă da, atunci e un lucru omenilor, dar puterea de a crea produse convingătoare ar trebui să fie iblosită cu grijă. Crearea obișnuințelor poate fi o forță iblosită în slujba binelui, dar poate fi folosită și în scopuri nefaste. Ce responsabilități au producătorii atunci când le creează obișnuințe utilizatorilor?

Hai să recunoaștem, ne aflăm cu toții în domeniul afacerilor bazate pe

oamenii să fică ce vrem noi să fică. Îi numim pe acești oameni „utilizatori” și, chiar dacă nu recunoaștem deschis acest lucru, ne dorim în secret ca fiecare dintre ei să devină extrem de captivat de ceea ce producem noi. Presupun că acesta e motivul pentru care ai început să citești această carte.

Culcare.” Când se trezesc. Își verifică notificările, tweet-urile și actualizările, uneori chiar înainte de a spune „Bună dimineața” persoanei iubite. Ian Bogost, frumosul creator de jocuri și profesor, numește acest val de tehnologii ce formează obișnuințe „țigara acestui secol” și avertizează asupra efectelor secundare care creează dependență și care au un potențial distructiv. Probabil că te întrebi „În ce situații e greșit să îi manipulezi pe utilizatori?”

Manipularea este o experiență cu rolul de a schimba comportamentul - știm cu toții cum este. Nu ne simțim bine atunci când ne dăm seama că cineva încearcă să ne convingă să iacem un lucru pe care altfel nu l-am fiice, ca atunci când suportăm discursul unui vânzător de mașini sau când ascultăm prezentarea

Cu toate acestea, nu e obligatoriu ca manipularea să aibă mereu o conotație negativă. Dacă ar fi așa, cum am putea explica industriile de mai multe miliarde de dolari care se bazează din plin pe manipularea utilizatorilor, pe care aceștia o acceptă?

Dacă manipularea este o experiență cu rolul de a schimba comportamentul.

atunci Weight Watchers, unul dintre produsele de manipulare în masă cu cel mai mare succes din istorie, corespunde acestei definiții.”

Deciziile clientilor însă care este diferența? De ce manipularea utilizatorilor prin intermediul considerat laudabil? Deși mulți oameni consideră că Weight Watchers este o termă acceptabilă de manipulare a

utilizatorilor, busola noastră morală încă nu e la
curent cu lucrurile care devin posibile acum
datorită celor mai noi tehnologii.
Accesul omniprezent la internet, transferul unor
cantități mai mari de date
Graham, nu am avut timp să dezvoltăm „anticorpi
sociali” la noile lucruri care creează dependență”.
Graham afirmă că responsabilitatea le revine
utilizatorilor:
„Dacă nu vrem să fim ca niște canari în minele de
cărbune-----
în cazul
fiecărei dependențe, noi - oamenii ar căror exemplu
trist devine o lecție pentru generațiile viitoare - va
trebui să ne dăm singuri seama care sunt lucrurile
pe care să le evităm și cum să fimem asta”.
urmei, corporațiile care dezlănțuie aceste
tehnologii ce creează obișnuințe și care uneori
provoacă dependență sunt formate tot din ființe
umane care au simțul moral al binelui și răului. Și ei
au ființii și copii care pot fi manipulați. Ce
responsabilități comune avem noi, growth-hacker-ii
----- și
designerii de
comportamente fiuță de utilizatorii noștri, fiuță de
generațiile viitoare și fiuță de noi
crescândă de convingere, unu experți din domeniu
au propus crearea unui cod etic de conduită.¹³¹ Alții
sunt de altă părere: Chris Nodder, autorul cărții
Evil by Design (Design malefic), scrie: „e în regulă
să înșeli așteptările oamenilor, dacă este spre binele
lor sau dacă și-au dat consimțământul implicit să fie
înșelați, ca parte a unei strategii persuasive”.¹³¹
Eu ofer un instrument simplu care să fie de ajutor
în luarea deciziilor, pe care antreprenorii, angajații
și investitorii îl pot folosi cu mult înainte de
expedierea produsului sau de scrierea codului.
Matricea Capcanei nu încearcă să răspundă la
întrebarea privind ce aici sunt morale sau nu, ori
care vor avea succes și nici nu descrie ceea ce



poate deveni sau nu o tehnologie creatoare de obisnuințe. Matricea nu caută să te ajute să răspunzi la întrebarea: „Îmi pot captiva Pentru a folosi Matricea Manipulării (figura 36), creatorul trebuie să pună ajută produsul pe utilizatori să își îmbunătățească viața din punct de vedere material?”

Matricea manipulării

Îmbunătățește viața utilizatorului din punct de vedere material

Nu îmbunătățește viața utilizatorului

Comerciant	Facilitator
Traficant	Asistent

Creatorul nu B

Creatorul B

Tine minte, acest cadru este pentru a crea produse ce formează obisnuințe, nu pentru bunuri de unică folosință. Acum hai să analizăm tipurile de creatori ce reprezintă cele patru sectoare ale Matricei Manipulării.

Facilitatorul

Atunci când crezi ceva ce ai folosi tu însuși și despre care crezi că îmbunătățește viața utilizatorilor, atunci facilitezi un obicei sănătos. E important să observi că doar tu ești în măsură să decizi dacă ai folosi efectiv produsul sau serviciul și ce punct de vedere material”.

Dacă constai că te simți jenat când îți pui aceste întrebări sau că ai nevoie să te convingi că răspunsul tău este corect sau să îl justifici, OPREȘTE-TE! Ai dat greș. Trebuie să îți dorești efectiv să folosești produsul Și să crezi că e benefic din punct de vedere material atât pentru viața ta, cât și pentru cea a utilizatorilor

O excepție poate fi situația în care ai fi fost utilizator, doar că în tinerețe. De exemplu, în cazul unei companii în domeniul educativ, e posibil să nu ai nevoie să folosești acum serviciul, dar sigur l-ai fi folosit în trecutul nu prea îndepărtat. Totuși, cu cât ești mai înaintat în vârstă, cu atât Șansele tale de succes sunt mai

Atunci când creezi o obișnuință pentru un utilizator, în aia ră de tine, nu te poți considera facilitator dacă nu ai experimentat problema în mod direct.

Jake Harriman a crescut la o fermă mică din West Virginia. După ce a absolvit Academia Navală a SUA Harriman a fost comandant de pluton în Infanterie și în departamentul de Operațiuni Speciale din Corpul de Marină. A fost în Irak în timpul invaziei din 20(b **SI** a condus oamenii în lupte armate grele cu combatanții inamici. Mai târau a participat la operațiunile de ajutor în urma dezastrului din Indonezia și din Sri Lanka, după tsunamiul din Asia din

Factul că a cunoscut sărăcia extremă, spune Harriman, i-a schimbat viața. După Șapte ani și jumătate de serviciu activ peste hotare, Harriman și-a dat seama că armele nu erau suficiente pentru a-i putea opri pe teroriști, hotărâți să le iacă rău americanilor. „Oamenii disperați comit acte disperate”, spune Harriman.

trăiau în zonele rurale.

Cu toate acestea, lui Harriman nu îi era clar în ce mod va schimba viețile celor mai săraci oameni din lume, până când nu s-a hotărât să trăiască în rândul lor. În Kenya a descoperit că practicile de bază în agricultura modernă - ca de pildă lăsarea unui spațiu suficient între semințe - încă nu erau folosite. Harriman știa însă că nu va fi suficient doar să îi învețe pe fermieri comportamente noi.

Bazându-se în schimb pe propria copilărie petrecută în mediul rural și pe experiența sa de viață cu fermieri, Harriman a descoperit ce obstacole le stăteau oamenilor în cale. A aflat în curând că lipsa de acces la finatarea pentru semințe de calitate înaltă și îngrășăminte îi făcea pe fermieri să nu utilizeze tehnici prin

Astăzi, Nuru îi utilează pe fermierii din Kenya Și Etiopia, ajutându-i să iasă

Deși situația din Africa e diferită de cea din Silicon Valley, poveștile bine documentate ale fcdatorilor companiilor Facebook și Twitter dezvăluie că ei se

consideră mai degrabă creatori de produse din sectorul facilitatorilor. Astăzi, o nouă specie de companii creează produse pentru a îmbunătăți viața, creând obiceiuri sănătoase. Fie că îi fie pe utilizatori să exerseze mai mult, creează sunt conduse de antreprenori autentici care își doresc cu disperare ca produsele lor să existe în primul rând pentru a satisface propriile nevoi. Dar dacă folosirea unui produs bine intenționat devine extremă, chiar dăunătoare? Cum rămâne cu utilizatorii care nu doar că își formează o în primul rând este important să fim conștienți că procentul de utilizatori care numărul utilizatorilor patologici este doar de 1%, până și în cazul tehnologiilor celor mai datătoare de obișnuințe, cum ar fi aparatele pentru jocuri de noroc.¹²¹ Dependența tinde să apară în cazul oamenilor care au un profil psihologic deosebit. Cu toate acestea, ignorarea chestiunii, pe motiv că ar fi prea puțin importantă ca să conteze, neglijează problemele ibarte reale cauzate de dependența de tehnologie.

Totuși, pentru prima oară, companiile au acces la date ce pot fi iblosite pentru a identifica utilizatorii care le folosesc produsele în exces. Dacă companiile aleg să acționeze pe baza acestor date într-un mod care să îi ajute pe utilizatorii lor, aceasta este bineînțeles o chestiune de responsabilitate a corporației. Companiile care creează tehnologii ce duc la obișnuințe au o obligație morală - și poate că într-o zi vor avea și o obligație legală - de a-i inibma și de a-i proteja pe utilizatorii care își ibrmează relații de atașament nesănătos față de produsele lor. Ar fi de datoria antreprenorilor care creează produse cu potențial de dependență să stabilească reguli generale pentru a-i identifica și pentru a-i ajuta pe utilizatorii dependenți.

Totuși, pentru majoritatea covârșitoare a utilizatorilor, dependența de un produs nu va fi niciodată o problemă. Chiar dacă lumea devine un

loc cu un potențial mai mare pentru dependență, majoritatea oamenilor au capacitatea de a-și adapta comportamentele.

Rolul de facilitator îndeplinește funcția de obligație morală pentru antreprenorii care creează un produs pe care îl vor folosi și ei și despre care cred că le îmbunătățește viața altora din punct de vedere material. Atât timp cât au prevăzut proceduri pentru a-i ajuta pe cei care își formează dependente nocive, schimbare pe care doresc să o vadă în lume."

Comerciantul

Uneori, ambițiile altruiste impetuoase pot să depășească realitatea. Adesea, designerii de tehnologii manipulative au o motivație puternică de a îmbunătăți pe care de fapt nimeni nu vrea să le fică impresia de jocuri, introducând stimulente banale, cum ar fi insigne sau punctele, care de fapt nu au nicio valoare pentru utilizatorii lor.

În acest sector se încadrează adesea aplicațiile pentru fitness, site-urile de caritate și produsele ce pretind să transforme dintr-o dată munca grea în distracție, însă probabil că cel mai obișnuit exemplu al comerciantului apare în domeniul publicității, plăcea mult utilizatorilor. Se așteaptă ca clipurile lor video să devină virale și ca aplicațiile lor de brand să fie iblosite zilnic. Așa numitele „câmpuri ce

întotdeauna „Nu", așa că se gândesc mult, până când își pot imagina un utilizator cărui reclama lor ar putea să i se pară valoroasă.

Îmbunătățirea vieții utilizatorilor din punct de vedere material este o misiune greu de îndeplinit și încercarea de a crea o tehnologie convingătoare, pe care tu însuși nu o folosești, este extrem de dificilă.

Acest lucru îi pune pe designeri într-un mare dezavantaj, din pricina lipsei lor de contact cu produsele și cu utilizatorii. Comerțul ambulant nu are nimic inoral în sine; de fapt, multe companii care lucrează pentru a oferi altora soluții fie acest lucru exclusiv din motive altruiste. Doar că Șansele

de a proiecta cu succes un produs pentru un client pe care nu îl cunoști foarte bine sunt îngrozitor de mici. Comercianții tind să ducă lipsă de empatia și de înțelegerea necesară pentru a crea un lucru pe care utilizatorii și-l doresc cu adevărat. Proiectele comerciantului duc adesea la un eșec ce îl face să își piardă timpul, pentru că designerii nu și-au înțeles pe deplin utilizatorii. Drept rezultat, nimeni nu consideră produsul folositor.

Animatorul

tehnologii care este posibil să dea dependență flic

ceva ce folosesc și ei, dar nu Divertismentul este o

artă și este important în sine. Arta aduce bucurie,

ne divertismentul are anumite atribute de care

antreprenorii, angajații și investitorii ar trebui să fie

conștienți atunci când folosesc Matricea

Manipulării.

divertismentului tind să dispară rapid din viața utilizatorilor. Un cântec de următorul hit. O carte ca aceasta este citită și ne gândim la ea o vreme, până când apare următorul deliciu pentru minte. După cum am aflat în capitolul despre recompensele variabile, jocurile precum Farm Ville și Angry Birds îi captivează pe utilizatori, dar apoi ajung în coșul de gunoi al jocurilor;

împreună cu alte feste jocuri ce au dat dependență extremă, cum ar fi Pac Man și Mário Bros. la stimuli, își dorește să albe tot mai mult parte de ei, fiind mereu avid de noutăți. Crearea unei afaceri bazate pe dorințe efemere este asemănătoare cu alergatul pe o bandă de alergat care nu se mai oprește: Trebuie să ții pasul cu cerințele mereu schimbătoare ale utilizatorilor tăi. În acest sector, afacerea sustenabilă nu o constituie numai jocul, cântecul sau cartea - profitul vine dintr-un sistem de distribuție eficient pentru a aduce acele bunuri pe piață cât încă sunt în vogă, menținând pregătite în același timp lansările noi, pentru a hrăni publicul dornic.

Traficantul

Crearea unui produs despre care designerul nu crede că îmbunătățește viața utilizatorilor și pe care nu l-ar folosi nici el personal se numește exploatare. În absența acestor două criterii, probabil că singurul motiv pentru care designerul îi pe utilizatori dependenți de comportamente ce nu fac altceva decât să-i stoarcă de bani; și acolo unde sunt bani, se va găsi cineva dispus să îi ia. Întrebarea este: acel cineva ești tu? Cazinourile și traficanții de droguri le oferă distracție utilizatorilor, dar atunci când dependența pune stăpânire pe ei, într-o abordare satirică a francizei Farm Ville de la Zynga, Ian Bogost a creat Cow Clicker, o aplicație pe Facebook în care utilizatorii nu iăceau altceva decât trucuri virale despre care credea că vor fi ridicol de evidente pentru utilizatori. Dar după ce utilizarea aplicației a explodat și unii oameni au devenit extrem de captivați de joc, Bogost l-a închis, declarând ceea ce el a numit „Vacapocalipsa”.^[1] Bogost a comparat pe buna dreptate tehnologia ce formează dependența cu țigările. Cu siguranță, nevoia presantă de a filma o țigară întâlnită odinioară la majoritatea populației adulte din SUA a fost înlocuită de un impuls aproape echivalent de a ne verifica constant dispozitivele. Dar, spre

deosebire de dependenta de nicotină, noile tehnologii oferă oportunitatea de a îmbunătăți dramatic viața utilizatorilor. La fel ca toate tehnologiile, progresele recente în potențialul de formare de obișnuințe al inovației digitale are atât efecte pozitive, cât și negative.

Însă dacă inventatorul are conștiința împăcată că produsul îmbunătățește viața oamenilor din punct de vedere material - și în primul rând pe cea a designerului - atunci singura cale e să continue. Cu excepția celui procent de unu la sută de dependenți, utilizatorilor le revine responsabilitatea pentru iaptele lor.

Cu toate acestea, pe măsură ce avansul tehnologic face ca lumea să devină un loc cu un potențial mai mare pentru dependențe, inventatorii trebuie să își reconsidere rolul. Vor trece ani de zile, poate chiar generații întregi până când societatea va dezvolta anticorpii mentali pentru a controla noile obișnuințe, între încă necunoscute. În timp ce creatorii vor trebui să trăiască cu repercusiunile morale ale modului în care își petrec viața profesională.

Eu sper că Matricea Manipulării îi ajută pe inventatori să se gândească la implicațiile produselor pe care le creează. Poate că după ce citești această carte - la locul tău de muncă deoarece ți-ai dat seama că principiile firmei nu se mai potrivesc cu principiile tale morale.

De ținut minte și de dat mai departe

• • Pentru a-i

ajuta pe
designerii de

tehnologii care
imbrmează
obişnuiţ

e

să evalueze cât de moral este modul în care îi manipulează pe utilizatori, e util să determinăm în care dintre cele patru categorii se încadrează munca lor. Ești un facilitator, un comerciant, un animator sau un traficanț?

- Facilitatorii își folosesc propriul produs și cred că el poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material. Ei au cele mai mari șanse de succes pentru că înțeleg cel mai îndaproape nevoile utilizatorilor lor.
- Comercianții cred că produsul lor poate îmbunătăți viața oamenilor din punct de vedere material, dar nu îl folosesc și ei, la rândul lor. Ei trebuie să fie atenți la aroganța și la falsitatea care vine odată cu crearea unor soluții pentru niște oameni pe care nu îi înțeleg.
- Animatorii folosesc produsul, dar nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Pot avea succes, dar firă a îmbunătăți în vram fel viața altora, produsele animatorilor duc adesea lipsă de puterea persistenței.
- Traficanții nici nu folosesc produsul, nici nu cred că poate îmbunătăți viața oamenilor. Ei au cea mai mică șansă de a găsi succesul pe termen lung și se găsesc adesea în pozții morale precare.

Ce ai de făcut acum

- Gândește-te pentru o clipă unde te încadrezi în Matricea Manipulării. Folosești produsul sau serviciul tău? El influențează oamenii să aibă comportamente pozitive sau negative? Cum te faci să te simți? Întreabă-te dacă ești mândru de modul în care influențezi comportamentul altora.

***** Termen apărut în Marca firmă în perioada anilor 1960, cu referire la un sistem de vacanță devenit popular după cel din al Doilea Război Mondial, în care cei care foloseau o casă de vacanță nu deveneau proprietari ei, ci aveau posibilitatea, contra cost, de a o folosi cu rândul, pe o perioadă determinată (o săptămână).

***** Companie fondată în 1903 la New York ca parte la dispoziția clientilor un program meniu și-i ajute să piardă în greutate prin formarea unor obiceiuri de alimentație sănătoase. În

În colivii pe care minierii îi luau cu ei pe
vremuri în minele se ocupă de marte tîng şi

designul de produs pentru a :

7. STUDIUL CAZULUI: APLICAREA BIBLIEI
instrumentele din această carte pentru a îmbunătăţi
vieţile altora. Te-am încurajat ca munca ta să aibă
un scop, care să îţi ofere un scop şi care să te ajute să
cultivi un scop şi pentru alţii. Nu e doar un
imperativ moral, e şi o bună practică în afaceri.
Cei mai apreciaţi antreprenori sunt mînaşi de un
scop, o viziune a unui bine suprem care îi
determină să progreseze. Conducerea startup-urilor
necesită foarte multă muncă şi doar cele mai
norocoase perseverenţe înainte de a avea succes.
Dacă clădeşti o companie doar pentru a avea iaină
sau avere, probabil că nu vei găsi nici una, nici alta.
Însă dacă clădeşti cu un scop, nu vei putea da greş.
Modelul Capcanei este un cadru bazat pe psihologia
umană şi pe o examinare
Înţelegi modelul şi psihologia din spatele motivului
pentru care facem ceea ce facem, hai să studiem
cum se îmbină toate într-una dintre cele mai
populare aplicaţii din lume. Nu contează dacă eşti
de acord cu misiunea aplicaţiei descrise mai jos.
Scopul acestei lecţii este să analizăm metoda prin
care o companie din domeniul tehnologiei a creat o
obiectivitate a utilizatorilor, rămînând în acelaşi timp
fidelă obiectivului moral al fondatorului.
Rar se întâmplă ca o aplicaţie să aibă puterea de a
face pe cineva să nu intre într-un club de striptease.
Dar potrivit lui Bobbv Gruenewald, directorul
cu reputaţie proastă, când, dintr-odată, parcă din
ceruri, a primit o notificare pe telefonul său.
„Dumnezeu încearcă să îmi spună ceva” şi-a amintit
Gruenewald că a spus utilizatorului. „Totmai ce am

intrat într-un club de striptease - și Doamne- Biblia tocmai mi-a trimis un mesaj!".
În iulie 2013, YouVersion a anunțat o piatră de hotar monumentală pentru tehnologiei. Aplicația, numită simplu „Bible” (Biblia) a fost descărcată pe mai bine de 100 de milioane de dispozitive și numărul acestora este în creștere.^[1]
În medie, 66 000 de oameni deschid aplicația în fiecare secundă - și uneori predicatorii din toată lumea le spun membrilor congregației să „își scoată Biblia sau aplicația YouVersion. Și observăm o ascensiune uriașă”.
Piața pentru aplicații religioase are o concurență aprigă. Rezultatele căutării după cuvântul „Bible” în App Store de la Apple arată 5 185 de rezultate. Dar dintre toate opțiunile, Bible YouVersion pare să fie varianta preferată, poziționându-se în vârful listei și laudându-se cu peste 641 000 de evaluări. Cum a ajuns YouVersion să domine „cuvântul Domnului” în variantă digitală? Se dovedește că în spatele succesului aplicației e mult mai mult decât simplul zeu misionar. Reprezintă un studiu de caz despre cum tehnologia poate schimba comportamentul, unind principiile psiholoaiei consumatorului cu cele
Potrivit experților din domeniu, aplicația Bible YouVersion ar putea valora enorm de mult. Jules Maltz, partener general la Institutional Venture Partners, de milioane de dolari sau mai mult”.
Maltz ar trebui să fie destul de priceput. Firma lui a anunțat o investiție într-o altă aplicație care încă nu genera venit, Snapchat, la o altă evaluare de 800 de milioane, în iulie 2013.^[2] Maltz justifică prețul indicând evaluările per utilizator ale altor companii din domeniul tehnologiei, cum ar fi Facebook, investite cu mult înainte de a scoate profit. Maltz a adăugat rapid: „Firește, acest lucru presupune ca aceasta companie poate genera bani prin intermediul publicității”.
Despre începuturi

Gruenewald este un bărbat iute la minte și la vorbă. în timpul conversației de câte ori îi apăreau pe ecran date relevante. în timp ce Gruenewald predică întruna despre cele mai bune practici de dezvoltare ale aplicațiilor mobile, simți ce a învățat în timp ce-și creaa aplicația. Recită cifre de păstrare a clienților cu aceeași vervă cu care îmi imaginez că ar putea să recite din Evanghelie. „Spre deosebire de alte companii, când am început, noi nu cream o replică a de oricine, în fiecare zi”, spune Gruenewald, atribuind o mare parte a succesului acestei aplicații preocupării neobosite de a crea cititori obișnuiți ai Bibliei. Succesul aplicației Bible constă în limbajul fermării obișnuințelor, care de obicei este întâlnit în manualele de psihologie. „Imboldurile”, „comportamentele” și „recompensele” comunității cu Domnul sunt marcate prin liniute și gata să fie discutate. „Ghidurile pentru studiul Bibliei nu sunt ceva nou”, spune Gruenewald. „Oamenii le foloseau cu mult înainte să apărăm noi, cu hârtia și creionul”. Dar studiul pe mobil. De fapt, prima versiune a aplicației YouVersion nu a fost deloc mobilă. „La nu i-a atras pe oameni către Biblie. Asta până când am încercat o versiune pe mobil și am observat o diferență în comportamentul oamenilor, inclusiv în cazul Nu e surprinzător. Modelul comportamental Fogg (capitolul trei) observă că, pentru ca o acțiune să aibă loc, utilizatorii trebuie să primească un trigger, să fie destul de motivați și să aibă posibilitatea de a realiza acea acțiune. Dacă oricare dintre aceste elemente lipsește sau nu este adecvat în momentul în care apare triggerul, acțiunea nu va avea loc. Omniprezența aplicației Bible o face mult mai accesibilă decât site-ul său predecesor, dându-le utilizatorilor posibilitatea de a deschide aplicația mobilă atunci când sunt indemnăți de indicațiile pastorului sau atunci când se simt inspirați în alte momente pe parcursul zilei. LTiluzatorii săi o iau cu

ei peste tot, citind Scripturile chiar și în locurile cele mai puțin sfinte. Compania a dezvăluit că 18% dintre cititori declară că folosesc aplicația Bible în baie.^[7]

Cum s ă formezi o obișnuință dumnezeiască

Gruenewald recunoaște că aplicația Bible s-a bucurat de norocul de a fi printre primele de acest gen, la geneza App Store, în 2008. Pentru a profita de nou înființatul App Store, Gruenewald și-a transformat rapid site-ul într-o aplicație mobilă, optimizată pentru lectură. Aplicația a prins fluxul în creștere, dar în Gruenewald spune că acela a fost momentul în care a implementat un plan - selecția ei de peste 400 de planuri de lectură - un fel de scurte slujbe religioase pe iTunes, care se adresează unui public cu diverse gusturi, probleme și limbi de utilizare. Dat fiind interesul meu personal și cercetarea în domeniul tehnologiilor ce creează obișnuință, am hotărât să încep și eu un plan de lectură a Bibliei. Mi se părea potrivit planul intitulat „Dependențe”.

Pentru cei care nu și-au format încă o rutină de a studia Biblia, planurile de lectură oferă organizare și îndrumare. „Anumite secțiuni ale Bibliei pot fi dificil de parcurs pentru unii oameni”, recunoaște Gruenewald. „Oferindu-le planuri de lectură cu diferite pasaje scurte din Biblie în fiecare zi, îi ajutăm [pe cititori] să nu renunțe”.

Aplicația împarte și pune în ordine textul, separându-l în pasaje scurte, împărțind lecturile în porții digerabile de cuminectură, de mărimea amaiurei, aplicația îi face pe cititori să se concentreze asupra sarcinii mărunte din prezent, evitând în același timp sentimentul de intimidare, la gândul că au de citit

Triggeri sfinți

În urma celor cinci ani de teste și de ajustări, echipa lui Gruenewald a descoperit ce funcționează mai bine. Astăzi, planurile de lectură ale aplicației

Bible sunt acordate cu o perfecțiune imaculată și Gruenewald a aflat că Secvența utilizării are o importanță capitală. „Întotdeauna ne-am concentrat pe lectura zilnică. Întreaga.

Pentru a-i fiice pe utilizatori să deschidă aplicația în fiecare zi, Gruenewald se asigură că trimite imbolduri eficiente - așa cum e notificarea trimisă păcătosului din clubul de striptease. Însă Gruenewald recunoaște că a dat întâmplător peste câțiva triggeri foarte eficienți. „La început am fost foarte îngrijorați când trimiteam oamenilor notificări. Nu voiam să se simtă prea deranjați".

Pentru a testa cât de grea era crucea pe care utilizatorii erau dispuși să o poarte, Gruenewald s-a hotărât să desfășoare un experiment. „De Crăciun le-am trimis oamenilor un mesaj din partea aplicației. Doar o urare de «Crăciun fericit» în diverse limbi". Echipa era pregătită să primească vești din partea utilizatorilor nemulțumiți, pe care mesajul îi enervase. „Ne era teamă că oamenii au făcut fotografii ale notificării de pe telefoanele lor și au început să le distribuie pe Instagram, pe Twitter și pe Facebook. Li s-a părut că primiseră un mesaj de la Dumnezeu". Astăzi, spune Gruenewald, triggerii joacă un rol important în fiecare plan de lectură.

trigger extern acceptat. Ea spune simplu: „Nu uita să îți citești planul de lectură despre Dependente". în mod ironic, dependența de care încerc să mă vindec este cea de gadget-urile digitale, dar, la naiba, am să le o abater de la regulile de abținere, doar de data asta.

în cazul în care evit cumva primul mesaj, o insignă roșie aflată deasupra unei icoane mici cu Sfânta Bible îmi dă din nou un imbold. Dacă uit să încep prima plan diferit, mai puțin dificil. Am și opțiunea de a primi versete pe e-mail. Și dacă uit și ratez câteva zile, un alt e-mail îmi reamintește să revin pe cale cea

Aplicația Bible vine și cu un fel de congregație virtuală. Membrii site-ului au tendința de a-și trimite unu altora cuvinte de încurajare, oferind **și** mai mulți triggeri. Potrivit agentului de presă al companiei, „E-mailurile din partea comunității pot servi ca un impuls pentru a deschide aplicația”. Acești triggeri externi care se bazează pe relații sunt peste tot în aplicația Bible și sunt unul

Binecuvântate fie datele

Echipa lui Gruenewald analizează datele comportamentale adunate de la milioane de cititori pentru a înțelege mai bine ce își doresc utilizatorii care folosesc aplicația. „Avem o mulțime de date care sunt înregistrate în sistemul nostru”, spune Gruenewald. Datele dezvăluie informații importante referitoare la ceea ce determină păstrarea utilizatorilor. În topul listei lucrurilor pe care le-au aflat este importanța „uşurinţei de utilizare”, care a fost menţionată pe parcursul discuţiei.

Conform activităţii psihologilor, începând cu reprezentantul

gestaltismului--- Kurt Lewin și până la cercetătorii din zilele noastre,

aplicația folosește principiul potrivit caruia. atunci cand acțiunea plănuită este

Cuvântului Domnului. De exemplu, pentru a face mai ușor de adoptat obișnuința de a utiliza aplicația Bible, utilizatori care preferă să asculte în loc să citească pur și simplu pot atinge un simbol pentru a reda un fișier audio, citit cu bravadă dramatică de însuși Charlton Heston.⁴²²²

Gruenewald spune că datele sale au mai dezvăluit și că schimbarea ordinii în care este citită Biblia, plasând secțiunile mai interesante în prima parte și păstrând părțile mai plictisitoare pentru mai târziu, a crescut rata de citire în integralitate. În plus, planurile zilnice de lectură pentru nou-veniți se rezumă la un simplu gând inspirațional și la câteva versete scurte. Ideea e să le prezinți nofiților

ritualul timp de câteva minute în fiecare zi, până când rutina devine o parte a vieții lor cotidiene.

Recompense oferite de Domnul

Gruenewald spune că legătura pe care oamenii o au cu Evanghelia face apel la sentimente profunde pe care trebuie „să le folosim în mod responsabil”. Cititorii care își formează obișnuința de a folosi aplicația apelează la ea nu doar atunci când văd o notificare pe telefon, ci și ori de câte ori se simt deprimați și au nevoie de o modalitate de a-și ridica moralul.

„Creдем că Biblia este un mijloc prin care Dumnezeu ne vorbește”, spune Gruenewald. „Când oamenii văd un verset, ei văd înțelepciune sau un adevăr pe care îl pot aplica în viața lor sau într-o situație prin care trec”. Scepticii ar putea numi acest lucru „validare subiectivă” și psihologii îl numesc „efectul Forer”, dar, pentru cei credincioși, el echivalează cu o comunicare personală cu Dumnezeu.

După ce am deschis aplicația Bible, am găsit un verset special selectat pe tema „Dependențelor”, care îmi era adresat. Cu doar două atingeri citesc 1 Tesalonicieni 5:11: o încurajare pentru cei care sunt „Fii ai zilei”, care îi ajută pe cititori să se simtă mai bine.

variabilitate. „O femeie stătea trează până după miezul nopții ca să vadă ce verset primea pentru ziua următoare”, spune Gruenewald. Incertitudinea - în acest caz, Cât despre recompensa mea, după ce mi-am terminat versetul, am primit o calendarul planului meu de lectură a apărut un altul. Dacă aș sări peste o zi ar însemna să rup lanțul zilelor bifate, tactică ce întrebunțează ceea ce psihologii numesc „efectul de progres investit”- care este folosită și de către creatorii de jocuri video pentru a încuraja progresul.

Deși planurile de lectură ale aplicației Bible reușesc cu succes să creeze obișnuință, ele nu sunt potrivite pentru toată lumea. De fapt, Gruenewald relatează

că majoritatea utilizatorilor au descărcat aplicația, dar nu și-au urmeze niciun plan, optând în schimb să folosească aplicația ca înlocuitor pentru Bibliile lor în versiunea imprimată. Însă lui Gruenewald îi convine de minune când aplicația este folosită în acest mod. Chiar și cititorii care nu își fie un cont îl ajută să dezvolte aplicația. De fapt, rețelele sociale sunt pline cu 200 000 de articole distribuite din aplicație la fiecare 24 de ore.

Întâmpină cititorii în prima zi. Sub el, pe un buton mare Și albastru scrie: „Distribuți versetul zilei”. Cu un singur clic, versetul zilei este trâmbițat pe Facebook sau Twitter.

Factorii cauzali care explică citirea recentă a Scripturilor nu au fost studiați pe larg. Totuși, un motiv ar putea fi recompensa de a te înălța într-o lumină

Harvard intitulată „Dezvăluirea informațiilor despre sine este ea însăși plină de satisfacții” a descoperit că această acțiune „implică mecanisme neuronale și cognitive asociate cu recompensa.” “! De fapt, împărtășirea aduce o senzație atât

Există multe oportunități pentru a distribui versete din aplicația Bible, dar

În mediul online, ci în cel bisericesc - adică în stratele în care stau unul lângă altul cei care merg săptămânal la biserică.

„Oamenii vorbesc despre aplicație, pentru că o folosesc în timp ce sunt înconjurați de alți oameni care întrebă despre ea”, spune Gruenewald.

Aplicația cele mai multe Șanse ca oamenii să o recomande prin viu grai.

YouVersion le permite liderilor religioși să își introducă predicile în aplicație, astfel încât membru congregației lor să le poată urmări în timp real - capitol, verset și pasaj - toate fără a fi nevoie să întorcă vreo pagină. Odată ce reprezentantul bisericii e captivat de aplicație, cei din congregație îl vor urma cu siguranță.

Faptul că aplicația Bible este folosită la biserică nu doar că duce la dezvoltarea ei, dar creează și un atașament. De fiecare dată când utilizatorii subliniază un verset, adaugă un comentariu, adaugă la favorite sau distribuie din aplicație, ei

După cum am descris într-un capitol precedent, Dan Ariely și Michael Norton au arătat efectul pe care micile eforturi îl au asupra modului în care oamenii evaluează diverse produse. Acest „efect IKEA” ilustrează legătura dintre efortul depus și valoarea percepută.

Este lesne de înțeles de ce, cu cât cititorii depun mai mult efort pentru a utiliza aplicația Bible, sub forma unor mici investiții, cu atât mai mult ea devine un repertoriu care monitorizează venerația lor din trecut. Asemenea unei cărți cu colțurile paginilor îndoit, plină de înțelepciune și de informații măzgălite, aplicația devine un bun de preț la care nu e ușor să renunți. Cu cât cititorii folosesc mai mult aplicația Bible, cu atât ea devine mai valoroasă pentru ei. Trecerea la o Biblie digitală diferită - Doamne ferește - devine mult mai puțin

extrag) din aplicație, asigurând în continuare dominația YouVersion.

Gruenewald
afirmă că el nu
se află în
con competiție cu
nimeni, dar

recită din când
în când
categoriile din
App Store în
care aplicația sa
deține o poziție
înaltă. Locul
aplicației sale în
fruntea
clasamentelor
pare sigur, acum
că ea a trecut de
100 de milioane

de instalări. Dar
Gruenewald
plănuiește să
continue să
analizeze
terabiții de date
în căutarea unor
noi metode de a
crește accesul la
aplicația lui și
pentru a fiice ca
versiunea lui a
Bibliei să creeze

și mai multă
obișnuință.
Pentru zecile
sale de milioane
de utilizatori,
aplicația lui
Gruenewald este
un dar de l

a

De ținut minte și de dat mai departe

- Aplicația Bible era mult mai puțin captivantă ca site pentru desktop. Interfața mobilă a sporit accesibilitatea și utilizarea, limitând triggerii frecvenți.
- Aplicația Bible crește capacitatea utilizatorilor de a acționa, aducând în prim plan conținut interesant și limitând o alternativă în varianta audio.
- Prin împărțirea versetelor în pauze scurte, utilizatorilor li se pare mai ușor să citască Biblia zilnic. Faptul că nu știu care va fi următorul verset adaugă o recompensă variabilă.
- Fiecare notiță, fiecare adăugare la favorite și fiecare subliniere stochează în aplicație date (și valoare), făcându-i pe utilizatori și mai fideli.

***** Seculi de psihologie din se. XX care a furnizat fundamentele studiului modern al percepției.

***** Charlton Heston, pe numele real John Charles Carter, (n. 4 octombrie 1922 - 4.5 aprilie 2008, Beverly Hills) a fost un actor american de film, cunoscut în special pentru rolurile sale de zar. A jucat în filme ca Cleopatra (1959) și Voda lui Iov (1955).

8. TESTAREA OBÎȘNUINȚELOR ȘI CUM SĂ GĂSEȘTI OPORTUNITĂȚI PENTRU

FORMAREA LOR

că ideea ta va trece prin cele patru faze ale modelului te va ajuta să descoperi care sunt eventualele slăbiciuni ale produsului tău, în ce privește formarea obișnuințelor. Triggerul intern al utilizatorilor tăi îi îndeamnă frecvent la acțiune? Triggerul satisface nevoia utilizatorilor tăi, făcându-i în același timp să își dorească mai mult? Utilizatorii tăi investesc puțin efort în folosirea produsului, stocând valoare pentru a îmbunătăți experiența odată cu folosirea și pregătind următorul. Odată ce identifici care este etapa în care tehnica ta poate fi îmbunătățită, te

cea mai mare nevoie de ele.

Testarea obiceiurilor

Dacă urmărești secțiunile „Ce ai de făcut acum” din capitolele precedente ar trebui să ai destule informații pentru a face prototipul produsului tau.

Însa nu utilizatorilor este adesea mai ușor de zis decât de făcut. Procesul dezvoltării unor tehnologii de succes ce creează obișnuință necesită răbdare și perseverență. Modelul Capcanei poate fi atât un instrument folosit pentru eliminarea ideilor a identifica dacă produsele existente pot fi îmbunătățite. Totuși, după ce designeni formulează noi ipoteze, nu se poate ști care dintre ele vor funcționa.

Crearea unui produs ce formează obișnuință este un proces repetat și presupune să analizezi comportamentul utilizatorilor și să experimentezi continuu. Cum poți pune în aplicare conceptele din această carte pentru a măsura eficacitatea produsului tău de a crea obișnuințe pentru utilizatori?

succes companii ce formează obișnuințe din zilele noastre, am distilat acest proces în ceea ce eu numesc „Testarea obiceiurilor”. Este un proces inspirat de metoda creează-măsoară-învăță, promovată de mișcarea lean startup.....

Testarea obiceiurilor oferă informații și date practice pentru a inspira designul produselor ce creează obișnuințe. Te ajută să clarifici cine sunt utilizatorii pasionați de produsul tău, ce componente ale produsului tău creează obișnuințe (dacă acestea există) și motivul pentru care acele aspecte ale produsului schimbă.

Testarea obiceiurilor nu necesită întotdeauna să ai un produs real; totuși, poate fi dificil să tragi concluzii clare în lipsa unei vizuini de ansamblu a modului în care oamenii îți folosesc sistemul.

Următorii pași presupun că ai un produs, utilizatori și date semnificative pe care le vei analiza.

Pasul 1: Identifică

Întrebarea inițială pentru Testarea obiceiurilor este „Cine sunt utilizatorii

cu atât sunt mai multe Șanse să formezi o obișnuință a utilizatorilor.

Începe prin a defini ce înseamnă un utilizator fidel. Cât de des „ar trebui” folosit produsul? Răspunsul la această întrebare este foarte important și îți poate schimba considerabil perspectiva. Datele altor produse sau soluții similare care au fost făcute publice te pot ajuta să îți definești utilizatorii și obiectivele asumate. Dacă datele nu sunt disponibile, trebuie făcute presupuneri. Dacă crezi o aplicație pentru o rețea socială ca Twitter sau Instagram, ar pe zi. Pe de altă parte, nu ar trebui să te aștepti ca utilizatorii unui site cu recomandări de filme, ca Rotten Tomatoes, să te viziteze mai mult de o dată sau de două ori pe săptămână (deoarece vizitele lor vor veni după ce au văzut un film de agresiivă care ține seama doar de super-utilizatori; cauți o estimare realistă pentru a verifica cât de des vor interacționa utilizatorii tipici cu produsul tău.

Odată ce știi cât de des *ar trebui* ca utilizatorii să îți folosească produsul, cercetează cifrele **Și** identifică câți utilizatori corespund acestui prag **Și** din ce intermediul unor viitoare utilizări repetate ale produsului.

Pasul 2: Codifică

Să sperăm că ai identificat câțiva utilizatori care îndeplinesc criteriile unor utilizatori obișnuiți. Dar câți utilizatori sunt suficient de mulți? Regula mea mai ridicată pentru ca aficerea ta să fie sustenabilă, acesta este un bun criteriu. Totuși, dacă cel puțin cinci procente dintre utilizatori nu consideră că produsul tău este destul de valoros pentru a fi folosit, așa cum ai prezis tu că îl vor considera, s-ar putea să ai o problemă. Fie ai

identificat greșit utilizatorii, fie produsul tău trebuie regândit. Însă dacă ai depășit acel obstacol și ți-ai identificat utilizatorii obișnuiți, următorul pas este să codifici pașii pe care i-au lăsat folosindu-ți produsul, pentru a înțelege ce anume i-a captivat. Utilizatorii vor interacționa cu produsul tău în moduri ușor diferite. Chiar dacă ai un flux standard de utilizatori, modul în care aceștia au contact cu produsul creează o amprentă unică. Motivația utilizatorilor, deciziile pe care ei le iau atunci când se înregistrează și numărul de prieteni care folosesc serviciul sunt doar câteva dintre comportamentele care ajută la crearea unui tipar distinct. Analizează datele pentru a determina dacă apar similitudini. Caută o „Cale a Obişnuinței” - o serie de acțiuni similare, împărtășite de cei mai loiali utilizatori. De exemplu, la începuturile lui, Twitter a descoperit că odată ce membri noi urmăreau alți 50 de membri, ajungeau la un punct critic care lăcea să crească în mod dramatic Șansele ca ei să folosească site-ul în continuare.^[2] Fiecare produs are un set diferit de acțiuni pe care utilizatorii devotați le întreprind; pentru a îndeplini obiectivul de a găsi Calea Obişnuinței trebuie să determini care dintre acești pași este esențial pentru a crea utilizatori fideli, astfel încât să poți modifica experiența pentru a încuraja acest comportament.

Pasul 3: Modifică

Înarmat cu informații noi, e timpul să îți analizezi din nou produsul. Si să identifice metode de a-i împinge pe noi utilizatori pe aceeași Cale a Obişnuinței pe care au apucat-o cei pasionați. Acest lucru ar putea include o actualizare a procesului prin care se înregistrează, schimbări de conținut, înlăturarea unor folosite informații dobândite la pasul anterior pentru a-și modifica procesul de înregistrare, încurajând nou utilizatori să înceapă imediat să îi urmărească pe ceilalți. Testarea obiceiurilor este un proces continuu pe care îl poți pune în aplicare la

utilizatorilor obișnuți ar trebui să îți arate modul în care evoluează produsele și se îmbunătățesc.

Cum să descoperi oportunități de formare a obiceiurilor

Procesul de Testare a obiceiurilor necesită ca designerul de produs să aibă un produs existent pe care să îl testeze. Însă de unde te-ai putea inspira pentru a găsi experiențe cu potențial de formare a obiceiurilor, perfecte pentru noi soluții tehnologice?

Când vine vorba de dezvoltarea unor produse noi, nu există garanții. Odată cu crearea unui produs atrăgător, așa cum este el descris în această carte, startup-urile trebuie să găsească și o modalitate de a genera bani și de a crește. Deși această carte nu se ocupă de modelele de afaceri ce produc valoare suplimentară pentru clienți sau de metodele de achiziție profitabilă a clienților, ambele sunt componente necesare ale oricărei afaceri de succes. Pentru ca o companie să aibă succes, e nevoie de câteva lucruri care să meargă bine, iar formarea obiceiurilor utilizatorilor este doar unul dintre ele. Așa cum am văzut în capitolul Șase, să fi „facilitator” nu e doar un imperativ moral, dar constituie și o mai bună practică de afaceri. Crearea unui produs pe care designerul îl folosește și despre care crede că îmbunătățește viața oamenilor din punct de vedere material crește șansele de a produce ceva ce oamenii își doresc. Prin urmare, primul loc în care antreprenorul ori designerul trebuie să produse care corespund nevoilor lor: „în loc să te întrebi „ce problemă ar trebui Examinarea propriilor tale nevoi poate duce la descoperiri remarcabile și la postarea de actualizări pe rețelele sociale, a fost inspirat de observațiile remarcabile ale fondatorului asupra propriului comportament. oameni.”¹² Fondatorul său, Joel Gascoigne, a descris într-un interviu cum a luat ce am folosit Twitter cam un an și jumătate. începusem să distribui link-uri către postări pe blog

și citate care mi se păreau pline de inspirație și am descoperit că urmăritorilor mei le plăcea foarte tare acest gen tweet-uri. Aveam distribui mai des acest gen de conținut, deoarece conversațiile inițiate îmi permiteau să intru în contact cu niște oameni extraordinar de deștepti și de

Gascoigne continuă: „Așadar, urmându-mi obiectivul de a distribui mai multe postări pe blog și mai multe citate, am început să iac acest lucru manual. Mi-am dat repede seama că ar fi mult mai eficient să programez aceste tweet-uri pe viitor, așa că am început să folosesc câteva programe-client disponibile pentru Twitter pentru a face acest lucru. Dificultatea principală peste care am dat aici era că trebuia să aleg data și momentul exact pentru tweet și în realitate tot ce voiam eu să iac era să postez „de cinci ori pe zi”. Nu doream decât ca tweet-urile să fie difuzate astfel încât să nu le distribui pe toate în același timp, atunci când îmi ficeam lectura zilnică. O vreme am folosit un carnetel și am urmărit când aveam programate tweet-uri, pentru a putea încerca să le postez de cinci ori pe zi. Acest lucru a devenit destul de greoi și așa s-a născut ideea mea: Voiam ca programarea tweet-urilor „de x ori pe zi” să fie la fel de ușoară ca postarea lor regulată”.

Povestea lui Gascoigne este un exemplu clasic al unui fondator care a găsit el însuși o soluție pentru nevoia cu care se confrunta. Folosind soluțiile existente, identificat care erau pașii care puteau fi înlăturați din alte produse pe care le-a folosit și a creat o cale mai simplă pentru a obține rezultatul dorit.

fermează obișnuință. Când îți vezi de activitatea zilnică, întreabă-te despre motivul pentru care fici sau nu anumite lucruri și în ce mod ar putea fi mai

Observarea propriului tau comportament poate inspira următorul produs ce formează obișnuință sau poate inspira o îmbunătățire inovatoare pentru o soluție existentă. Mai jos vei găsi alte terenuri

propice pentru oportunități de inovare - eandeste-te la ele ca la mste scurtaturi pentru a descoperi comportamente existente, perfecte pentru dezvoltarea unei alaceri de succes bazate pe formarea de

Comportamente în formare

Uneori, tehnologiile ce par să satisfacă o nișă a populației vor deveni principalele tehnologii utilizate. Comportamentele care încep cu un grup mic de utilizatori se pot extinde la o populație mai largă, dar numai dacă satisfac o nevoie generală. Cu toate acestea, faptul că tehnologia este folosită inițial doar desconsiderând adevăratul potențial al produsului. Un număr uluitor de invenții ce au schimbat lumea au fost etichetate ca fiind niște simple ciudățenii cu un firmecc comercial limitat. Aparatul de fotografiat Brownie al lui George Eastman, prevăzut cu o rolă de film, la un preț de doar 1 dolar a fost inițial lansat pe piață ca jucărie pentru copii.^[1] Fotografi din jucărioară ieftină. Și invenția telefonului a fost desconsiderată la început. Sir William Preece, inginerul-Şef de la Poșta Britanică a rostit celebrele cuvinte: „Americanii au nevoie de telefon, dar noi nu. Avem destui mesageri la dispoziție”.^[2] În 1911, Ferdinand Foch, viitorul comandant Şef al armatelor aliate din al Doilea Război Mondial a spus. „Avioanele sunt niște jucării interesante, dar nu

În 1957, redactorul pentru cărțile de afaceri de la

editura Prentice Hall i-a spus nu va rezista până la

finele anului”.

critici cu privire la incapacitatea lor de a capta interesul maselor. În 1995, Clifford Stoll a scris un articol în *Newsweek* intitulat „Internetul? Pff!” în care a declarat: „Adevărul este că nicio bază de date online nu va înlocui ziarul tău pe internet. Mda, vezi să nu.”^[1]

dispar greu și puțini oameni au capacitatea de predicție pentru a vedea cum le vor schimba în cele din urmă inovațiile rutina zilnică. Totuși, observându-i pe primii utilizatori ai unui produs care și-au dezvoltat deja comportamente în formare, antreprenorii și designerii pot găsi cazurile de utilizare de nișă ce pot deveni utilizatori în masă.

De exemplu, la începuturile lui, Facebook a fost folosit doar de către studenții de la Harvard. Serviciul imita un comportament offline cunoscut tuturor studenților din acea vreme: Răsfoirea unui album tipărit cu chipuri și profiluri de studenți. După ce a devenit cunoscut la Harvard, Facebook s-a dezvoltat și în alte instituții școlare din Ivy League și apoi, în rândul studenților din întreaga țară. Au urmat apoi puștii de liceu și mai târziu angajații unor companii de elită. În sfârșit, în septembrie 2006, Facebook s-a deschis către toată lumea. Astăzi, Facebook este folosit de peste un miliard de oameni. Ceea ce a început într-un campus ca un comportament în formare a devenit un fenomen global ce satisface nevoia umană fundamentală de conexiune cu alții.

După cum am discutat mai devreme în carte, multe tehnologii ce formează obșnuințe debutează ca „vitamine”- produse pe care e bine să le ai și care, cu timpul, devin „calmante” pe care trebuie să le ai, alinând o nevoie sau o durere. Este impresionant că atât de multe tehnologii și companii inovatoare, de la avioane, până la Airbnb au fost desconsiderate de critici ca fiind jucării sau piețe de nișă. Căutarea comportamentelor în formare în rândul primilor utilizatori poate descoperi adesea oportunități valoroase pentru o nouă afacere.

Cum s ă facilitezi tehnologiile

Pentru Mike Maples Jr., un investitor „super providențial” din Silicon Valley, tehnologia seamănă cu surfîngul pe valuri mari. În 2012, Maples a scris pe blogul său: „Din experiența mea, cam la fiecare zece ani, asistăm la un val major început ale valului internetului. Astăzi ne aflăm în fiiza de adoptare în masă a valului rețelelor sociale. Sunt obsedați de aceste valuri de tehnologie și mi-am observate”. Maples crede că valurile tehnologice au loc după un tipar în trei faze: „Încep
facilitează formarea unui val mare. Pe măsură ce valul începe să se formeze, facilitarea tehnologiilor
Și a platformelor creează baza pentru noi tipuri de aplicații, care iac ca valul ce se adună să ajungă la un număr mare de oameni și să aibă o mare rată de adopție din partea clienților. În cele din urmă, aceste valuri ajung în vârf și se retrag, făcând loc pentru un nou val ce se adună și care
Ar fi bine ca antreprenorii care sunt în căutare de oportunități să reflecte la metafora lui Maples. Atunci când noile tehnologiile fie dintr-odată ca un comportament să devină mai ușor, apar noi posibilități. Adesea, crearea unei noi infrastructuri deschide modalități neprevăzute pentru ca alte acțiuni să devină mai simple sau mai satisfăcătoare. De exemplu, internetul a fost posibil inițial datorită infrastructurii comandate de Statele Unite din timpul Războiului Rece. Apoi, facilitarea tehnologiilor precum modem-urile dial-up și mai târziu conexiunile de mare viteză la internet a firmizat accesul la web. Și, în sfîrșit, HTML-ul, browser-ele web și motoarele de căutare - din domeniul aplicațiilor - au făcut posibilă navigarea pe World Wide Web. În fiecare etapă succesivă, prospere. Identificarea domeniilor în care o tehnologie nouă fice mai rapidă, mai frecventă sau mai satisfăcătoare trecerea ciclică prin Modelul Capcanei firmizează un

teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce
formează obișnuințe.

Schimbarea interfeței
Schimbările tehnologice creează oportunități
pentru a elabora noi capcane. Cu
identificând modul în care schimbarea
interacțiunilor utilizatorului poate crea
Ori de câte ori apare o schimbare radicală în modul
în care oamenii interacționează cu tehnologia,
așteaptă-te să găsești o mulțime de oportunități
acțiune scade, utilizarea tinde să crească
exponențial.
secrete comportamentale care au devenit vizibile
datorită unei schimbări a interfeței. Apple și
Microsoft au reușit să iacă asta transformând
terminale greoaie în interfețe grafice pentru
utilizatori, accesibile consumatorilor convenționali.
Google a simplificat interfața de căutare spre
deosebire de cele ale competitorilor ca Yahoo! și
Lycos, care erau pline de reclame și dificil de
iblosit. Facebook și Twitter au transferat noi
inbormații despre comportament în interfețe care
au
interfață a făcut ca o acțiune să devină mai ușoară și
a dezvăluit realități surprinzătoare despre
comportamentele utilizatorilor.
Mai recent, Instagram și Pinterest au valorificat
informațiile despre comportament cauzate de
schimbările interfeței. Capacitatea site-ului
Pinterest de a crea o pânză cu multe imagini
utilizând ceea ce pe atunci erau schimbări de
ultimă oră ale interfeței - a scos la iveală noi
informații despre capacitatea unui catalog online de
a crea dependență. Pentru Instagram, schimbarea
de interfață au constituit-o aparatele de fotografiat
integrate în telefoanele inteligente. Instagram a
descoperit că filtrele sale care utilizau un grad
redus de tehnologizare ficeau ca fotografiile cu
telefonul, de o calitate relativ slabă, să arate grozav.
Dintr-odată a fost mai ușor să iaci poze de calitate
cu telefonul Si Instagram s-a folosit de informațiile

descoperite recent pentru a recruta foarte mulți utilizatori înverșunați. Și în cazul Pinterest și în cel al Instagram, echipe mici au generat o valoare uriașă - nu pentru că au rezolvat provocări tehnice dificile, ci pentru că au găsit soluții pentru probleme obișnuite care apar atunci când interacționezi. La fel, ascensiunea rapidă a dispozitivelor mobile, inclusiv a tabletelor, a dat naștere unei noi revoluții de schimbare a interfețelor - și unei noi generații de produse și de servicii aflate la început de drum, proiectate în jurul nevoilor și comportamentelor utilizatorilor mobili.

Pentru a
descoperi cum se
schimbă
interfețele, Paul
Buchheit,
partener la Y-
Combinator, îi
încurajează pe
antreprenori să

„trăiască în
viitor". ¹³ | O
mulțime de
schimbări ale
interfeței se află
la o distanță de
doar câțiva ani.
Tehnologii ce pot
fi purtate, ca
Google Glass,
ochelarii pentru
realitate virtuală
Oculus Rift și

ceasul Pebble
promit să
schimbe modul
în care
utilizatorii
interacționează
cu lumea reală și
cu cea digitală.
Privind în viitor
pentru a anticipa
cum se vo

In schimb interfețe, designerii întreprinzători pot descoperi noi metode pentru a forma obiceiurile utilizatorilor.

De ținut minte și de dat mai departe

- Modelul Capcanei ajută designerii de produs să genereze un prototip inițial pentru o tehnologie ce formează obiceiurile. Ajută de asemenea la descoperirea unor eventuale slăbiciuni în potențialul de formare a obiceiurilor în cazul unui produs existent.
- • Odată ce un produs este creat, Testarea obiceiurilor te ajută să descoperi utilizatori pasionați de produs, să găsești elementele produsului ce creează obiceiurile (dacă există) și motivul pentru care acele aspecte ale produsului tău schimbă comportamentul utilizatorilor. Testarea obiceiurilor include trei pași: identifică, codifică și modifică.
- • Mai întâi, cercetează datele pentru a stabili cum se comportă oamenii și cum folosesc produsul.
- • Apoi, codifică aceste descoperiri ca fiind utilizatori obișnuiți. Pentru a genera ipoteze noi, studiază acțiunile și căile pe care o aplică utilizatorii devotați.
- • În ultimul rând, modifică produsul pentru a influența mai mulți utilizatori să urmeze aceeași cale ca și utilizatorii obișnuiți, apoi evaluează rezultatele și continuă să modifice după cum este nevoie.
- • Observarea profundă a propriului comportament poate duce la noi informații și la găsirea unor oportunități pentru produse ce creează obiceiurile.
- • Identificarea domeniilor în care o nouă tehnologie face ca trecerea ciclului prin Modelul Capcanei să fie mai rapidă, mai frecventă sau mai satisfăcătoare, furnizează un teren fertil pentru dezvoltarea unor noi produse ce creează obiceiurile.
- • Comportamentele în formare - comportamente noi pe care puțini oameni le văd sau le fac și totuși, în cele din urmă, îndeplinesc o nevoie a pieței de masă - pot inspira în viitor oportunități inovatoare de formare a obiceiurilor.

Ce ai de făcut acum

Apelează la răspunsurile pe care le-ai găsit la ultima secțiune „Ce ai de făcut acum” din capitolul cinci, pentru a realiza următoarele exerciții:

- Realizează o Testare a obiceiurilor, așa

cum este ea descrisă în acest vor lua un angajament

pe termen lung.

săptămânii următoare, atunci când folosești

produse de zi cu zi. întreabă-te:

- Ce m-a motivat să folosesc aceste

produse? Am fost impulsivat din exterior sau prin

mijloace interne?

- Folosesc produsele așa cum au fost

proiectate?

oamenii ajung la ele. să își captiveze din nou

utilizatorii prin triggeri suplimentari sau să își

încurajeze utilizatorii să investească în

- Discută cu trei oameni din afara cercului

tău social pentru a descoperi ce aplicații sunt

plasate pe primul ecran de pe dispozitivele lor

mobile. Cere-le să folosească aceste aplicații așa

cum ar face-o în mod normal și vezi dacă descoperi

vreun comportament inutil sau în formare.

- Găsește cinci interfețe noi care ar putea

introduce oportunități sau amenințări pentru

alăcerea ta.

ANEXĂ ȘI ACUM?

Te rog să-ți fici puțin timp pentru a scrie o recenzie

a cărții pe Amazon

(<http://www.amazon.com/dp/B00H14A43S>) și pe

Goodreads (<http://go.gl/TBHt13>).

De asemenea, citește blogul meu (NirAndFar.com)

pentru a afla mai multe

în cele din urmă, te rog să trimiți întrebările,

comentariile, modificările sau feedback-ul la:

niranandfar.com.

DESPRE AUTORI

Nir Eyal scrie, oferă consultanță și predă despre modul în care interesează psihologia, tehnologia și afacerile. Este consultant pentru câteva startup-uri din Bay Area, firme cu capital de risc și incubatoare de afaceri. Din 2003, Nir Eyal a fondat două companii în domeniul tehnologic. Cel mai recent startup al său a primit finanțare cu capital de risc din partea fondului de investiții Kleiner Perkins Caufield & Byers. Nir a fost profesor la Stanford Graduate School of Business și la Hasso Plattner Institute of Design de la Stanford. Scările sale apar în *The Atlantic*, *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Psychology Today*, pe TechCrunch și pe blogul său, NirAndFar.com. Nir a urmat cursuri la Stanford Graduate School of Business și la Emory University.

Ryan Hoover este scriitor și observator al tendințelor produselor, al dezvoltării lor și al design-ului de comportament, având articole publicate în *Forbes*, *Fast Company*, *The Next Web* și *PandoDaily*. Ryan a fost director de produs la

MULTUMIRI

Dacă voi fi întrebat vreodată: „Care a fost cel mai surprinzător lucru pe care l-ai cercetat sau la exemplele unor companii despre care ai citit. Deși am fost captivat de acest subiect timp de mai bine de doi ani și jumătate, nu poate exista decât un singur răspuns la această întrebare: N-am știut niciodată cât de generosi pot fi oamenii. Port o deosebită recunoștință urmașilor oameni. Această carte chiar nu ar fi fost posibilă iară ajutorul lor.

Michelle Ahronovitz, Stephen Anderson, Dan Ariely, Jess Bachman, Gil Ben-Artzy, Laura Bergheim, Michal Bortnik, Vlada Bortnik, Jonathan Bolden, Ramsay Brown, Tim Chang, James Cham, Andrew Chen, Sangeet Paul Choudhry, Steve Corcoran, Alex Cowan, John Dailey, Tanna Drapkin, Karen Dulski, Scott Dunlap, Eric Eldon, Josh Elman, Jasmine Eyal, Monique Eyal, Ofir Eyal, Omer Eyal, Ronit Eyal, Victor Eyal, Andrew Feiler, Christy Fletcher, BJ Fogg, Janice Fraser, Jason Fraser, Shuly Galili, Ben Gardner, Kelly Greenwood, Bobby Greenwald, Jonathan Guerrero, Austin Gunter, Steph Habib, Leslie Harison, Stephen Houghton, Jason Hreha, Gabriela Flomis, Peter Jackson, Noah Kagan, Dave Kashen, Amy Jo Kim, John Kim, Michael Kim, David King, Thomas Kjemperud, Tristan Kromer, Rok

Krulec. Michal Levin. Jonathan Libov. lui Chuck Longanecker Ş; *echipei de la* Digital Telepathy. Jennifer Lu. Wayne Lue. Jules Maltz. Zack Maron. Dave McClure. Kelly McGonigal. Sarah Melnyk. lui Oron. lui Mounter şi *echipei de la* MomentCo.com. Matt Mullenweg. Yash Nelapati. David Ngo. Thomas O'Duffy. Max Ogles. Amy O'Leary. Line Oma. Alex Osterwalder. Trevor Owens. Brett Redinger. Sharbani Roy. Gretchen Rubin. Lisa Rutherford. Kate Rutter. Paul Sas. Todd Sattersten. Travis Sentell. Bhavin Shah. Hiten Shah. Jason Shen. Baba Shiv. Paul Singh. Katja Spreckelmeyer. Jon Stone. Nisha Sudarsanam. Lvdia Sugarman. Tim Sullivan. Tracey Sullivan. Guy Vincent. Jeff Waldstreicher. Charles Wang. AnneMarie Ward. Stephen Wendell. Mark Williamson. David Wolfe. Colin Zhu. Gabe Zichermann.

Mai sunt doi oameni care merită în mod deosebit să fie menţionaţi. În primul rând, Ryan Hoover, autorul colaborator, a avut un rol esenţial, ajutându-mă să transform ceea ce era un amestec de postări pe blog şi de fragmente de scrieri într-o singură carte. Dăruirea sa fiută de acest proiect, talentul de scriitor şi perseverenţa lui stăruitoare a făcut ca ideea acestei cărţi să devină realitate. Sunt sigur că se vor mai auzi mult mai multe despre Ryan în anii ce vor urma şi mă simt norocos că am lucrat cu el la începutul carierei sale.

Apoi, această carte îi este dedicată soţiei mele, Julie Li-Eyal. Julie m-a ajutat din toate punctele de vedere, de la sarcinile practice (cum ar fi schiţarea copertei cărţii şi a prezentării) şi până la a servi drept cutie de rezonanţă în timpul momentelor bune şi ale celor proaste din procesul de scriere. Totuşi, dintre toate contribuţiile ei, cea mai importantă este sprijinul de neclintit. Afecţiunea ei nelimitată mă iace să îi fiu îndatorat pentru totdeauna şi să mă întreb mereu cum de am fost atât de norocos.

COLABORATORI
remarcabil, corecturi atente, sprijin moral Şi
impulsături delicate.

pentru a
îmbunătăți
această carte.
Am fost foarte
surprins de
disponibilitatea
lor de a
contribui, pentru
a face din această
carte ceea ce
este

.Alash Agarwal Michel Agnich Pay am Ahangar
Charles Ajidahun
LISTA COLABORATORI
Ramsay Brow
nSylvia Creswell

Diogo da Silva Hadiyah Dache
CASUDI als Caroline Di Dieg
oBob Holling Kyle Homstead
Anandan Jayaraman Eoghan Jeralings Amit
Joshiapur

Hari Ganespurthy	Jason Kende
Amir Ganjei	Gary Kind
Magne Mære Gløland	Jason King
Mugilbertina Gnanam	Eli King
Melissa Gora	Marcia Kandler
Sajal Goshwari	Thomas Kjemperud
Sajad Ghannada	Michael Kluamma
Drew Gierach	Tobias Kluge
Endre Gjessabø	Russ Klusas
Anshu Goel	Kathleen Knappoff
Ming Gong	Felix Köhler
Pedro L. González	Vadim Komisarukh
Jason Grace	R. George Komoto
Charlie Gragson	Jonathan Korn
David Gratton	Ravi Kotchintala
Ravihanker Gundlapalli	Mohammed Kromah
Charlie Kuba	Christopher Miles
Vinodh Kumar	Greg Milakis
Chris Kurland	Sophia-Charlotte Mount
Tim Kuntick	Lindsay Mow
Brooks Lambert	Joe Mueggast
Brian Lattner	Francis Modi
Betsy Lane	Peter Mosen
Norman Law	Aaron Moore
Vinay Le	Thomas Morselt
Sebastian Le Taux	Kareem Mostafa
Ordy Lee	Jodie Mould
Ruth Leisenmann	Olivia Mousse
Stephanie Lernerwitz	Tim Mullen
Andrew Levy	Ned Mullen

Adesh Midtry
Sanjay Radhakrishnan
Aviv Shalgi Yaron Shapira Neeraj Sharma
Barak Shragai Michael Siepmann Diogo Silv

aOphir Reshef Justin Reyes
Lydia Sugarman
Eva Tang
Ali Rushdan Tariq
John Thompson
Jacqueline Tomko Andrea Torino Rodriguez
Raul Troy
Yusuf Naji
Zohar Ussishkin
Hanna Usman
Brandeve Vajnski
Paul Vakhoff
Ismi Vankatskhidze
Tim Varner
Ashwath Venkagalli
Rene Vending
Francisco Vieyra
Alberto Villa
Guy Vincent
Khong Vo Thanh
Marcus Vorewallter
Todd Wainish
Alane Wahongi
Karl Waldman
AnneMarie Ward
Mark Warren
Alan Weintraub
Jay Weinstein
Stephen Wendel
Vincent Lindenberg
Johann Wiering
Dennis Wilson
Rick Winfield
Melinda Wirtz
Reggie Wojcik
Vernie Wolf
Nathaniel Wolfe
Lyon Wong
Margo Wright
Renzo Yarbrough
Dean Young
Reverley Zabaw
Denny Zagorsky
Denny Zagorsky
Hussein Zaher
Cindy Eis Zancic
Xin Zhou
Julie Zilber
Tal Zilberman
Kevan Zoffaghiari
Zoran Zolter

NOTE SI SURSE

- concedii în permisiune – raport oferit de site-ul Ruxi Accesat pe 19 Decembrie, 2013.
<https://fr-public.argo.be.com/v3/guestuser/q1764gw4k>.
2. „Survey Finds One-Third of Americans More Willing to Give Up Sex Than Their Mobile Phones.” (*Un mlașu arată că o treime dintr-o amerie are preferință la renunțare la sex, decât să fie scutit de renunțare la telefonul mobil*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013.
<http://www.teen.com/about-us/summer-travel-report-20110803.html>.
3. Odoawiti, Ami, Tye Rottenbury, Lingyi Ma, și Eeva Raita. „Habitat Male Smartphone Use: More, Fervent.” (*Obiectivul fac ca telefonul mobil să devină fiare răpitoare*) Personal Ubiquitous Comput. 16, no. 1 (Ianuarie 2012): 105-114. doi:10.1007/978-93-011-6413-2.
4. Belle, Dman, IntoMobile Jot, 9 Februarie, și 12:50 AM. „Tomi Ahonen Average Users: Looks at Their Phone 150 Times a Day!” IntoMobile. (*De regulă, un utilizator își verifică telefonul de 150 de ori pe zi*) Accesat pe 19 Decembrie, 2013.
<http://www.intomobile.com/2012/02/09/keni-ahonen-average-users-looks-at-phone-150-times-a-day/>.
5. Moreau, E. Bargh JA, Gollwitzer PM (eds) (2008) Un ghid despre comportamentul uman editat de Oxford, Oxford University Press, Oxford.
6. În această carte, mă refer la formarea obiceiurilor ca la acel proces de învățare a unor noi comportamente care sunt repetate până când devin automate. Ei sunt recomandați de Stephen Wendt care a scris în evidența spectrului obiceiurilor Dacă dorești să studiezi mai mult despre alte comportamente automate, consultă Bargh, John A. „The Four Horsemen of Automaticity: Awareness, Intention, Efficiency, and Control in Social Cognition.” (*Cei patru cavaleri ai automatizării: conștientizarea, intenția, eficiența și controlul în cogniția socială*) Manualul despre cogniția socială, Vol. 1, Procede de tradi, Vol. 2: Aplicații (a 2-4 ediție), editat de R. S. Wyer and T. K. Srull, 1-40. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994.
7. Sirgyankun, Das, și Wendy Wood. „Interventions to Break and Create Consumer Habits.” (*Intervenții pentru a pune capăt și pentru a forma obiceiuri ale consumatorilor*) Journal of Public Policy & Marketing 25, no. 1 (Marție 2006): 96-103. doi:10.1509/jppm.25.1.96.
8. Wood W, Neal DT (2007) A new look at habits and the habit-goal interface. Psychol Rev. (*O nouă perspectivă asupra obiceiurilor și a interfeței care are rolul de a influența obiceiurile*) 114(4):843-858.
9. “Furcaci.” Wikipedia. Enciclopedia liberă, 21 Decembrie, 2013.
<https://ro.wikipedia.org/wiki/Furcaci> citat din: Wikipedia.
- comportamentului?) Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013.**
- rt_Sapolsky_Are_Humans_Just_Another_Primate**
- Noel. “Pathological Gambling and the Loss of Willpower: A**
- (26 Septembrie, 2013).**
- doi:10.3402/snp.v3i0.21592. \$ “The Acceleration of Addictiveness,” (Devenim tot mai dependenti) Paul Graham. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013.**
- <http://www.paulgraham.com/addiction.html>.**

"Night of the Living Dead." (*Noaptea morților vii*) Wimpedia, Enciclopedia liberă, 18 titlu=Night of the Living_D e a d& oldid=586570022.

alegerilor) SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Sc > Pentru a reține un acronim simplu pentru Modelul Capcanei, gândește-te la "ATARI, ca în Capitolul 1: Zona oMsnuintei ly, Jeffrey M Quinn, și Deborah A Kashy. "Habits in Everyday Life: Thought, Journal of Personality and Social Psychology 83, no. 6 (Decembrie 2002): 1281-1297. > Yin, Henry H., and Barbara J. Knowlton. "The Role of the Basal Ganglia in Habit Formation." (Iunie 2006): 46< Stevens' Handbook of Experimental Psychology: Learning, New York, pp. 497-534. 3 "Notes from 2005 Berkshire Hathaway Annual Meeting" ns.blogspot.com/2010/04/charlie-munger-turning-2-h: So Popular It's Killing King's IPO' y1 ^ 3. <http://finance.yahoo.com/blog/theexchange/candy-crush-so-popular-it-s-it-in-an-ipo-160523940.html>. *ai dăpus să plătești*) CNET. Accesat pe 12 Noiembrie, - 30685 3-57339139-264/evernote-the-longer-you-use-it-Inc.com. Accesat pe 14 Noiembrie, 2013. <http://www.inc.com/magazine/201112/evernote> e: d - Viral Marketing." (*Lecții din experiență - Marketing Viral*) vw. for entrepreneurs, com/le ssions-le arntvir al-marketing/. Noiembrie, 2013. <http://hbr.org/product/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding>:

thep/an/R0606F-PDF-ENG. Adams, Cecil. "Was the QWERTY Keyboard Purposely Designed to Slow Typists?" Octombrie, 1981. <http://www.straightdope.com/columns/read/221/was-the-qwerty-keyboard-purposely-designed-to-slow-typists>

28 Davison, Mark E. "Context and Behavioral Processes in Extinction." *Biological Reviews of the Royal Society* 79, no. 3 (1 September 2004): 485-494. doi:10.1017/S0005780404000044

29 Kirshenbaum, Ari P., Darlene M. Olsen, și Warren K. Bickel. "A Quantitative Review of the Uniqueness Relapse: Cues?" *Journal of Substance Abuse Treatment* 36, no. 1 (January 2009): 8-17.

Downloaded from <http://ajphaphapublications.org/>

doi: 10.1016/j.j sat.2008.04.001.

Rena R. Wing. "Long-term Maintenance of Weight Li

(2000): 5-16. doi: 10.1037/0278-6133.19.Suppl

1.5. Editura Publica, 2016, Bucuresti 32 Judah, G., B. Gardner, and R. Anger. "Forming a Flossing Habit: An Exploratory Study of the Psychological Determinants of Habit Formation." *(Formarea obiceiului de a folosi afa*

ne .com/Insights/Pre ss_Rele ases/2013/10/c om Score_Rele ases_September_ 2013.

<http://services.amazon.com/content/product-ads>:

36 Trifts, Valerie, și Gerald Häubl. "Information Availability and Consumer Preference: Can

informațiile și preferințele consumatorilor) In
Journal of Consumer Psychology, 149-159,

37 "More Retailers at Risk of Amazon
'Showrooming',"

Decembrie, 2013.

<http://bits.blogs.nytimes.com/2013/02/27/n>

38 Stone, Brad. The Everything Store: Jeff
Bezos and the Age of Amazon. (Magazinul
univert

39 Lally, Phillippa, Cornelia H. M. van
Jaarsveld, Henry W. W. Potts, și Jane Wardle.

"HowA
Habits Formed: Modelling Habit Formation in
the Real World." (Cum se formează obiceiurile în lumea
reală) European Journal of Sc
Opinion

/i/2013/06/09/opimon/sunday/dont-take-y
ourvitamins.ht
Capi tolu 2: Triggerul

42 Periroth, Somini Sengupta, Nicole, and
Jenna Wortham. "Instagram Founders Were
Helped care le aveau în regiunea golfistului din
San Francisco) The New York Times, 13

Aprilie, 2012,
Instagram înaintea celor de la Facebook)
Telegraph.co.uk, 16 Aprilie, 2012, sec. twitter.
<http://www.telegraph.co.uk/te>
chnology/twitter/9206312/twitter-trie d-to-buy
-instagram -

Aprilie, 2012.
<http://plakemasters.com/post/20582845717/peterthiels-ca-183-startup-class-2-notes-essay>.
 46 Katilapudi, R., S. Chellappan, E. Montgomery, D. Wunsch, and K. Lutzen. "Associating este asociata cu comportamentele depressive ale studentilor) IEEE Technology and Society Magazine 31, no. 4 (2012): 73-80. doi:10.1109/MTS.2012.2225462.
 47 Chellappan, Sriram, and Raghavendra Kotikalapudi. "How Depressed People Use the sec. Opinion /Sunday Review
 W. Time M
 /Social
 Access pe
 when you c
 50 "The Power consumer
 gender:
<http://www.nytimes.com/2012/06/17/opinion/sunday/howdepressed-people-use-the-social-networks-to-distrust-innovation> | Wired Opinion | Wired.com." Wired Opinion. 12 Noiembrie, 2013.
<https://www.wired.com/opinion/2013/09/why-do-research-entrepreneurs-are-depressed>.
 Stanford, 2011. Universitatea
<http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html>.
 2 "Empathy Map." (Harta empatiei) The k12 Lab Wiki. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013.
https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/3d994/Empathy_Map.html.
 3 "5 Whys." (Cale 5 De ce-uri) Wikipedia, Enciclopedia liberă, 12 Noiembrie, 2013.
 Beings: a Core Motives Approach to Social Psychology, (Fiintele sociale: o abordare a Capitolul 3: Acțiunea

<http://www.be> ha viorm

odel.org

/

- 50 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *Teorie psihologicale – o nouă de mândrie despre motivația omenească dezvoltare și abilitate*. Canadian Psychology/Psychologie Canadiane 49, no. 3 (2008): 182-185. doi:10.1037/a0012001.
- 51 "Barack Obama 'Hope' Poster." *Barack Obama posterul despre speranță*. Wikipedia, Enciclopedia liberă, 5 Noiembrie, 2013. http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Barack_Obama_"Hope"_poster&oldid=579742546.
- 52 Haughey, Denis J. *Something Really New: Three Simple Steps to Creating Truly Innovative Products*. *Ceva cu adevărat nouă: 3 pași simpli pentru a crea produse cu adevărat inovatoare*. New York, NY, U.S.A.: AMACOM, 2007.
- 53 "Twitter Founder Reveals Secret Formula for Getting Rich Online (*Fondatorul companiei Twitter dezvăluie formula secretă pentru a te îmbogăți online*)". *Wired Business* | *Wired.com*. "Wired Business" Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.wired.com/business/2013/09/yv-williams-xoxo/>.
- 54 Lunden, Ingrid. "Analyst: Twitter Passed 500M Users In June 2012, 140M Of Them In US, Jakarta: 'Vigilant Tweeting' Cries." *Un analist afirmă: în 2012, Twitter are peste 500 de milioane de utilizatori, 140 de milioane dintre ei sunt în Statele Unite; Jakarta: cum creșterea crește mai mulți utilizatori ai site-ului Twitter*. TechCrunch, Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2012/07/30/analyst-twitter-passed-500m-users-in-june-2012-140m-of-them-in-us-jakarta-suggests-tweeting-cries/>.
- 55 "What Causes Behavior Change?" *Ce provoacă schimbarea comportamentului?*. Modelul comportamental al lui BJ Fogg. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://www.behaviormodel.org/>.
- 56 Rao, Luma. "Twitter Seeing 40 Million Tweets Per Day, 25 Percent Contain Links." *90 de milioane de mesaje sunt trimise zilnic pe Twitter, dintre care 25 la sută conțin link-uri*. TechCrunch, Accesat pe 12 Noiembrie, 2013. <http://techcrunch.com/2010/09/14/twitter-seeing-40-million-tweets-per-day/>.
- 57 Worchel, Stephen, Jerry Lee, and Akshai Adewole. "Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value." *Efectele cererii și a ofertei asupra valorii unui obiect*. *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 5 (1975): 906-914. doi:10.1037/0022-3514.32.5.906.
- 58 Worsington, Glen. "Fourth Beliefs Breakfast." *Cine te va oferi deosebit înainte de felul principal – experimentul social cu vinovatul Joshua Bell*. The Washington Post, 8 aprilie, 2007. <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2007/04/06/AR2007040601721.html>.
- 59 Pluessmann, Hilde, John O'Donohue, Bala Siva, și Antoine Rangel. "Marketing Actions Can Modulate Neural Representations of Experienced Pleasure." *Acțiunile de marketing pot acționa reprezentarea neuronală a plăcerii*. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 105, no. 3 (22 Ianuarie, 2008): 1050-1054. doi:10.1073/pnas.0706291105.
- 60 Nunes, Joseph, and Xavier Dreze. *The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort*. SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science

Noiembrie, 2013.

<http://en.wikipedia.org/w/index.php?>

Anderson, Stephen P. *Seductive Interaction*

Design: Creating Playful, Fun, and Effective

User Berkeley, C

Capitolul 4: Recompense variabile

Physiological Psychology

V. S. A Brief Tour of Human

Consciousness: From Impostor Poodles to

purpurii) New York Pi Press, 2004.

"Dopamine-dependent Prediction Errors

Underpin Reward-seeking Behaviour in

Humans." *care urmareste să obțină recompense*)

Nature 442, no. 7106 (3 August, 2006): 1042-1045.

York Apple ton-Century-Crofts, 1957. 75

Aharon, L., Etcoff, N., Ariely, D., CHabris, C. F.,

el

mportamentului) Neuron 2001, 32, 357-

Englewood Cliffs, NJ

86 Zeigarnik, B. (1927). Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. *Psychologische Forschung*, 9, 1-85.

87 Deci, Edward L., și Richard M. Ryan. "Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health." *Teoriele auto-deterministe – o serie de ansamblu de perspective metodice, dezvoltare și abstracție*. Canadian Psychology/Psychologie Canadienne 49, no. 3 (2004): 182-185. doi:10.1037/a0012801.

88 Tobias, Alexia, and Leena Rao. "Malibu's Lost Dolphin Awaits \$100 Million." *(Apfelstadt)* *Malibu a fost cea înaltă este de la Dolphin, și scade cu aproape nouă 100 de milioane de dolari* / *TechCrunch*. Accessed 29 November 2013. <http://techcrunch.com/2013/03/15/malibu-sonar-dolphin-awards-100-million/>.

89 "Quantcast Audience Profile for mshah.com." *(Profilul audienței site-ului mshah.com este mai mare pe msh.com/Quantcast.com/)* Quantcast.com. Accessed 19 June 2010 (according to "Why Humanizing Players And Developers Is Critical For League Of Legends." *Ole creșterea și umanizarea jucătorilor și dezvoltarea jocului League of Legends*) Accessed 12 November 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/36847/Why_Humanizing_Players_And_Developers/; "League of Legends: Changing Bad Player Behavior with Neuroscience." *League of Legends: schimbarea comportamentelor de jocuri ale jucătorilor prin neuroștiință* / *error411(error)* Accessed 12 November 2013. http://www.gamasutra.com/view/news/378650/League_of_Legends_Changing_bad_players_2_Milou_Katharine_A_Hypothesis_to_Expain_the_Role_of_Meat-eating_in_Human_Evolution/; "O povestă care încearcă să explice rolul consumului de carne în evoluția omului." *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews* 8, no. 1 (1999): 11-21. doi:10.1002/(SICI)1520-6505(1999)8:1<11::AID-EVAN6:3.0.CO;2-M.

Bru, Aleks, and science correspondent "Some Mei Spears Show Early Human Species Was 'Smarter Than We Thought'." *(Unele din Mei Saulele de la care provine cea mai veche specie de om fi creșterea)* The Guardian, 15 November, 2012, see: Science. <http://www.bbc.com/news/science-20121115> (Sciențist-early-human-species).

Melick, Robin, and science editor "Humans Hunted for Meat 2 Million Years Ago." *(Jucătorii 2 milioane de ani în urmă, cum să văd vânat pentru a obține carne)* The Guardian, 22 September, 2012, see: Science. <http://www.theguardian.com/science/2012/sep/23/humans-hunting-evolution-2million-years-ago> (CNP-ILCNETXT3487).

The Barefoot Professor (Profesorul care stăpânește deosebi) By: Nature Video, 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=jmz-7YKZEL&feature=youtu.be> (adult player).

<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=r>)

Culey, Graham. "Creepy Qi >1 "Removing Feed Stories About Views." *(Quora renunță la actualizările despre* <http://www.quora.com/permalink/gG922bywy>. >2 Carpenter, Christopher J. "A Meta-Analysis of the Effectiveness of the Compliance-Gaining Technique." *(Un studiu care integrează rezultate*

pe 13 Noiembrie, 2013. <http://gamification-research.org/2013/07/social-aspects/>.
4 Adalian, Josef. "Breaking Bad Returns to Its Biggest Ratings Ever." *Jocul Braking Bad revine*.
5 "Breaking Bad Cooks up Record-breaking Formula for GUINNESS WORLD RECORDS 2014 din 2014) Accesat pe 13 Noiembrie, 2013.
K Libby. "Changing Beliefs and Behavior through Experience
's Highest Peak Of Monthly Users." (Numărul de utilizatori ai jocului) e 13 Noiembrie, 2013.
<http://socialtimes.com/cityville-tops-28-februarie-2012> <http://investor.zynga.com/sec-filing.cfm?filingID=1193125-12>.
Capitolul 5: Investiția

a jucat jocuri video timp de 49 de ore) The Australian. Accesat pe 13 Noiembrie 2013.
<http://www.theaustralian.com.au/news/leisure/what-are-teen-boys-after-gaming-for-40-hour-video-fuXh9e6-122642837223>

- 101 Lord, James Gregory. The Raising of Money: 35 Essential Trustworthy Arts Using to Make a Difference. (Cum ai câștigat bani: 35 de jocuri cunoscute pe care le-ai subînțeles pentru a te ajuta în viață) Seattle, Wash. New Futures Press, 2010.
- 102 Cialdini, Robert. B. Influence: The Psychology of Persuasion (Psihologia persuasiunii) New York: HarperCollins, 2007.
- 103 Norton, Michael I., Daniel Mocher, and Dan Ariely. The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love. *(Effectul IKEA: când faptul că depui efort te face să iubești un anumit produs)* SSRN Scholarly Paper. Rochester, NY: Social Science Research Network, 4 Martie, 2011. <http://papers.ssrn.com/abstract=1777160>.
- 104 Freedman, J. L., & Fraser, S. C., Compliance Without Pressure: The foot-in-the-door technique. (Cum doști apori în fața unei presurii: tehnica acceptării grațioase) JPSP, 1966, 4, 196-202.
- 105 Jense, Schell @ DICESIO (Part 2), 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=Pf6dU1uyYIA&feature=youtu.be&list=PL4tR>
- 106 Fogg, BJ, & Nass, C. (1997) How users reciprocate to computers: an experiment that demonstrates behavior change. *(Modul în care utilizatorii rețin computerelor după ce au interacționat cu ele într-un experiment care demonstrează schimbările de comportament)* In Proceedings of CHI 1997, ACM Press, 331-332.
- 107 Llovet, Jonathan. "On Bloomberg: 'You Could Code Twitter in a Day. Then You'd Just Need to Build the Network and Infrastructure.' Didn't Know It Was so Easy!" *(Ce de la Bloomberg afirmă: 'Când poți codifica Twitter într-o săptămână și apoi mai ai nevoie doar de conexiuni rețea și o infrastructură' Nu știam că e atât de simplu!)* Microblog @bbowves, 7 Noiembrie, 2013. <https://twitter.com/bbowves/status/998451464807299064>.
- 108 "Mobile App Analytics Show 26% of App Downloads Used One-time." *(Statisticile despre aplicațiile mobile arată că 26% dintre aplicațiile descărcate au fost utilizate o singură dată)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.localytics.com/blog/2013/08/impressions-matter-26-percent-of-apps-downloaded-used-just-once>
- 109 Mon, Peter Farago pe 22 Oct. 6 2012. "App Engagement: The Matrix Reloaded." *(Utilizarea aplicațiilor: The Matrix Reloaded)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://blog.farago.com/690743/App-Engagement-The-Matrix-Reloaded>.
- 110 Using, Facebook Twitter LinkedIn: Tinder's Seen Red Hints At A Future Beyond, and Says The App Sees 350M Swipes A Day. "Tinder's Seen Red Hints At A Future Beyond Dating. Says The App Sees 350M Swipes A Day." *(Fundamentul aplicației Tinder Seen Red, indică o schimbare în profilul prezentei pentru cei care nu o mai pot găsi în continuare)* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013.

<http://techcrunch.com/2013/10/29/sun-eat-disrupt/>

- 111 "Smogher Self-destructing Messaging App Basics Written in Python" / *Smogher: aplicația cu mesaje care dispar de la sine o altă aplicație în valoare de 60 de milioane de dolari* The Guardian, 25 Iunie, 2013. <http://www.theguardian.com/technology/appblog/2013/jun/25/smogher-app-self-destructing-messaging>
- 112 "Pinterest Does Another Massive Funding — \$225 Million at \$3.8 Billion Valuation (Confirmed)" / *Pinterest a obținut încă o finanțare considerabilă — 225 de milioane de dolari la o evaluare de 3.8 miliarde de dolari (confirmată)* AllThingsD. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://allthingsd.com/20131023/pinterest-does-another-massive-funding-225-million-at-3-8-billion-valuation/>

Capitolul 6: Ce vei face cu toate acestea?

- 113 Dacă vrei să citești mai multe despre cât de mortal este design-ul care modifică comportamentul, consultă: Thaler, Richard H., Cass R. Sunstein, și John P. O'Donoghue, *Deconstructing the Present* Scholarly Paper, Rochester, NY: Social Science Research Network, 2 Aprilie, 2010. <http://papers.ssrn.com/sol3/cf.cfm?id=1583509>
- 114 White, Charlie. "Survey: Cellphones Vs. Sex – What Wins?" [INFOGRAPHIC] / *De ce nu ne folosim mai mult sexul decât telefonul mobil? - care dintre ele are prioritate?* Mashable, 3 August, 2011. <http://mashable.com/2011/08/03/sclenuv-cellphone-infographic/>
- 115 Sigurd, Jan. "The Opacity of This Century" / *Transparența este o iluzie* The Atlantic, 6 Iunie, 2012. <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/06/the-opacity-of-the-century/258002/>
- 116 Friedman, David H. "The Perfect Self" / *Perfecțiunea este o iluzie* The Atlantic, Iunie 2012. <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/06/the-perfect-self/308970/>
- 117 Graham, Paul. "The Acceleration of Addictiveness." / *De ce ne mai dependentizăm?* Iulie 2010. Accesat pe 12 Noiembrie, 2013 <http://www.guilghram.com/addictive.html>
- 118 "The Ethical Line in User Experience Research." / *Linia etică în domeniul cercetărilor legate de experiența utilizatorilor* m/umBRELLA. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://umbrilla.com.au/the-ethical-line-in-user-experience-research-163114>
- 119 "How Deceptive Is Your Persuasive Design?" / *Cât de înșelător este design-ul tău persuasiv?* Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <https://umag.com/articles/how-deceptive-is-your-persuasive-design>
- 120 "US8 In a Brief" / *US8 în scurt* Accesat pe 1 Decembrie, 2013. <http://www.gilshamfield.com/news/imagiblen0911-us8-in-a-brief>
- 121 Stewart, David. "Designing Slot Machines and Their Impact in the United States." / *Designarea aparaturii de jocuri de noroc și impactul lor în Statele Unite ale Americii* Asociația americană a jocurilor de noroc, 26 Mai, 2010. http://www.american-gaming.org/site/files/uploads/docs/httpaperdesigning_slot
- 122 Sherman, Michael. "How We Got Out of Overexposure: One Habit of Ignoring What Is Real"

123 "The Curse of Cow Clicker: How a Cheeky Satire Became a Videogame Hit (*Blestemul im*)"

2013.

http://www.wired.com/magazine/2011/12/ff_cowclick

[kir/](#). 2013.

http://www.bogost.com/blog/cowpocalypse_now.shtml

Capitolul 7: Studiu de caz: Aplicația Biblia

<http://www.prweb.com/releases/2013/7/prweb0905595.htm>.

"Snapchat Snaps Up A \$80M Series B Led By IVP At An \$800M Valuation."

[http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-](http://techcrunch.com/2013/06/22/source-snapchat-snaps-up-80m-from-ivpat-a-800m-)

[snaps-up-80m-from-ivpat-a-800m-](#)

content/uploads/2013/07/them-obiblebiblel.jpg.

Style.

<http://www.nytimes.com/2012/12/02/fashion/ah-humblebrag-the-unfortunate-rise-of-false-humility.html>.

doi:10.1073/pnas.12*02129109.

Capitolul 8: Testarea obiceiurilor și cum să găsești oportunități pentru formarea lor

: <http://www.giowhack.com> 2012 12/04/discovering-your

aka-moment

131. Graham, Paul. "Schlep Blindness," (*Cum ne scipi din vedere idei bune datorită horelor pe care nu ne place să le facem*) ianuarie 2012. <http://paulgraham.com/schlep.html>
132. Gascoigne, Joel. "Buffer October Update: \$2,388,000 Annual Revenue Run Rate, 1,173,000 Users," (*Un raport al companiei Buffer din luna octombrie: încasări anuale de 2.388.000 de dolari, 1.173.000 de utilizatori*) 7 Noiembrie, 2013. <http://open.bufferapp.com/bufferoctober-update-2388000-run-rate-1123000-users>
133. "I'm Joel Gascoigne, and This is the Story Behind Buffer" (*Eu sunt Joel Gascoigne și aceasta este povestea companiei Buffer*) Life Hacker. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://www.lifehacker.co.uk/technology/Im-Joel-Gascoigne-and-This-is-the-Story-Behind-Buffer/article/show/24271474.cms>
134. West, Nancy Martha, "Kodak and The Lens of Nostalgia" (*Kodak și lentilele care provoacă nostalgia*) The University Press of Virginia, 2000. p.93
135. Conner, G., & Hughes, P. M. (2001). The Problem with Disruption. (*Problema legată de ruptură*) IT Technology, 19(4), 9.
136. Pickover, Clifford A. Time: A Traveler's Guide. Oxford University Press, USA, 1998.
137. Skoll, Clifford. "The Internet? Bah!" (*Internetul? Bah!*) *Internet?* *Law-o-hah!* Newswatch, 27 Februarie, 1993 <http://www.english.illinois.edu/people/faculty/delaron/502/502%20readings/skoll.pdf>
138. Maples, Jr, Mike. "Technology Waves and the Hypernet" (*Valurile tehnologiei și apariția extinsă a internetului*) Roger and Mike's Hypernet Blog. Accesat pe 13 Noiembrie, 2013. <http://rogerandmike.com/post/1462963881/technology-waves-and-hypernet>
139. "How to Get Sharp Ideas," (*Cum să vi se dea idei pentru a înființa un start-up*) Noiembrie 2012. <http://paulgraham.com/startupideas.html>

***** Psihologia persuasiunii, Editura Business Tech, 2008, București

***** Filmul Matrix reînviat: comutăm firul poveștii din prezentul Matrix și explorăm în continuare o realitate între unicitate și inteligența artificială, atât în Matrix cât și în lumea reală.

^>**ACT și Politon**

Editura ACT și
Politon Str.
înclinată, nr.
129, Sector 5,
București,

România, C.P.
050202. tel:
0723.150.590, e-
mail:
office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro |
www.blog.actsipoliton.ro

Table of Contents

Introducere

1. ZONA OBISNUIITEI

2. TRIGGERUL

3. ACTIUNEA

4. RECOMPENSE VARIABLE

5. INVESTITIILE

6. CE VETI FACE CU TOATE ACESTEA?

7. STUDIU DE CAZ: APLICATIA BIBLE

8. TESTAREA OBISNUINTELOR SI CUM SA
GASESTI OPORTUNITATI
PENTRU FORMAREA LOR ANEXA SI ACUM?
DESPRE AUTORI MULTUMIRI COLABORATORI
LISTA COLABORATORI NOTE SI SURSE